



Campus Universitário de Almada
Escola Superior de Educação Jean Piaget de Almada

Rita Alexandra Amaro Pouseiro Pinto

**Eficácia na Organização-Escola - Perceção dos líderes sobre
indicadores de eficácia e estratégias utilizadas
Um estudo de caso**

Mestrado em Administração e Gestão Escolar

Orientadora: Professora Doutora Maria Augusta das Dores

Almada, 2015



Campus Universitário de Almada
Escola Superior de Educação Jean Piaget

**Eficácia na Organização-Escola – Perceção dos líderes sobre os
indicadores de eficácia e estratégias utilizadas
Um estudo de caso**

Dissertação apresentada como exigência parcial
com vista à obtenção do grau de Mestre em
Administração e Gestão Escolar.

Mestrado em Administração e Gestão Escolar
Orientadora: Professora Doutora Maria Augusta das Dores
Discente: Rita Alexandra Amaro Pouseiro Pinto

Almada, 2015

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

A presente dissertação foi realizada por Rita Alexandra Amaro Pouseiro Pinto do Ciclo de Estudos de Mestrado em Administração e Gestão Escolar no ano letivo de 2014/2015.

O seu autor declara que:

- (i) Todo o conteúdo das páginas que se seguem é de autoria própria, decorrendo do estudo, investigação e trabalho do seu autor.
- (ii) Quaisquer materiais utilizados para produção deste trabalho não colocam em causa direitos de Propriedade Intelectual de terceiras entidades ou sujeitos.
- (iii) Este trabalho, as partes dele, não foi previamente submetido como elemento de avaliação nesta ou em outra instituição de ensino/formação.
- (iv) Foi tomado conhecimento das definições relativas ao regime de avaliação sob o qual este trabalho será avaliado, pelo que se atesta que o mesmo cumpre as orientações que lhe foram impostas.
- (v) Foi tomado conhecimento de que este trabalho deve ser submetido em versão digital [no espaço especificadamente criado para o efeito] e que essa versão poderá ser utilizada em atividades de deteção eletrónica de plágio, por processos de análise comparativa com outros trabalhos, no presente e/ou no futuro.

Almada, 27 de julho de 2015

Assinatura

Agradecimentos

Presto os meus agradecimentos e homenagem a todos os que me acompanharam, direta e indiretamente neste processo contínuo de aprendizagem.

Agradeço do fundo do coração, e em primeiro lugar, ao meu marido, Pedro, à minha querida filha, Madalena, e aos meus pais, que sempre me incentivaram e apoiaram incondicionalmente nesta etapa da minha vida.

Agradeço com muito carinho:

- ❖ a amizade e apoio incondicional das minhas amigas e colegas do Mestrado, Sandra e Lisete;
- ❖ ao Instituto Piaget e a todos os professores pela sua dedicação na área da Educação;
- ❖ e de uma forma muito especial a amizade, os conselhos, a paciência e a disponibilidade da minha Orientadora, a Professora Doutora Maria Augusta das Dores.
- ❖ e, por último à instituição, objeto do estudo, sem a qual não poderia ter terminado esta etapa. Agradeço a colaboração dos intervenientes, e em especial a da Adjunta responsável pelo pré-escolar e o primeiro ciclo, que se disponibilizou para agendar as entrevistas.

Resumo

O nosso estudo realizou-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Administração e Gestão Escolar. A relação entre os indicadores de uma escola eficaz, a liderança e as estratégias utilizadas sempre nos mereceu uma certa preocupação, o que nos levou a escolher como tema do nosso estudo a eficácia da organização-escola. O objetivo deste estudo foi identificar a perceção dos líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas. Para alcançar este objetivo, adotámos uma metodologia de investigação qualitativa, consubstanciada num estudo de caso. O objeto do nosso estudo foi um Agrupamento de Escolas do ensino público. A nossa amostra foi constituída por alguns elementos da gestão de topo e da gestão intermédia desse agrupamento. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental, e a entrevista a membros da gestão de topo e da gestão intermédia. Os instrumentos construídos foram o guião das entrevistas, a grelha de análise de conteúdo das entrevistas e a grelha de análise global das entrevistas. Através da análise dos resultados, e tendo por base a fundamentação teórica e a nossa perspetiva, identificámos, no caso estudado e através da perceção de elementos da gestão, indicadores de eficácia e estratégias utilizadas na eficácia da escola.

Palavras-chave: Escola como organização, liderança, escola eficaz.

Abstract

Our study was carried out as a part of a master degree dissertation in Business Administration and School Management. The relationship between the indicators of an effective school, leadership and strategies used always earned us some concern, which led us to choose the theme of our study the effectiveness of school as an organization. The objective of this study was to identify the perception of leaders from Group of Schools A about effectiveness indicators and strategies used. To accomplish this, we adopted a qualitative research methodology, based on a case study. The object of our study was a Group of Schools of public education. Our sample consisted of some top management and middle management elements. The data collection techniques used were document analysis, and interviews to members of top management and middle management. The instruments built were the script of the interviews, content analysis grids of interviews and the overall framework of analysis of the interviews. By analysing the results, and based on the theoretical framework and our perspective, we have identified, in the case studied and through the perception of elements of management effectiveness indicators and strategies used in school effectiveness.

Keywords: school as an organization, leadership, effective school.

Índice de Quadros

Quadro nº1. - Traços e competências mais frequentemente encontrados nos líderes eficazes.....	10
Quadro nº2. - Codificação da 1ª questão.....	47
Quadro nº3. - Codificação da 2ª questão.....	47-48
Quadro nº4. - Categorização da 1ª questão	48
Quadro nº5. - Categorização da 2ª questão	48
Quadro nº6. - Grelha de Análise de conteúdo das questões.....	48
Quadro nº7. - Análise de conteúdo das questões	49-50
Quadro nº8. - Guião das Entrevistas	50-51
Quadro nº9. - Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	51-52
Quadro nº10. - Grelha de Análise Global das Entrevistas	52
Quadro nº11. - Análise de Conteúdo da entrevista nº 1	53-54
Quadro nº12. - Análise de Conteúdo da entrevista nº 2.....	55
Quadro nº13. - Análise de Conteúdo da entrevista nº 3.....	56-57
Quadro nº14. - Análise de Conteúdo da entrevista nº 4.....	57-59
Quadro nº15. - Análise de Conteúdo da entrevista nº 5.....	59-61
Quadro nº16. – Análise global das entrevistas.....	61-63

Índice de Figuras

Figura 1. - Mapa do Concelho de Almada	29
---	----

Índice

Introdução	1
 Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	3
1. A Escola como organização	3
2. A Liderança	8
2.1. Teorias da Liderança	8
2.2. Conceito de Liderança.....	14
2.3. Tipos de Liderança	18
3. Escolas Eficazes	22
 Capítulo II - Estudo Empírico	29
1. Contexto	29
1.1. Caracterização do Meio.....	29
1.2. Caracterização do Agrupamento	30
2. Metodologia de Investigação.....	33
2.1. Tipo de Estudo.....	33
2.1.1. Estudo de Caso.....	35
2.2. Objetivo do Estudo.....	37
2.3. Questões de Investigação	38
2.3.1. Questão de Partida.....	38
2.3.2. Questões Operacionais	38
2.4. População e amostra do Estudo.....	39
2.5. Técnicas de Recolha de Dados	40
2.5.1. Análise documental.....	41
2.5.2. Entrevista.....	43
2.6. Instrumentos Construídos	45
2.6.1. Guião da Entrevista	45
a) Estudo Preliminar	46
- Grelhas de Análise de Conteúdo das respostas a duas questões	46
b) Guião Final.....	50

2.6.2. Grelha de Análise de Conteúdo das entrevistas.....	51
2.6.3. Grelha de Análise Global das entrevistas	52
Capítulo III – Resultados	53
1. Recolha e Análise dos Dados de cada uma das Entrevistas	53
1.1. Análise de Entrevista nº 1	53
1.2. Análise de Entrevista nº 2.....	54
1.3. Análise de Entrevista nº 3.....	55
1.4. Análise de Entrevista nº 4.....	57
1.5. Análise de Entrevista nº 5.....	59
2. Análise global das entrevistas	61
Considerações Finais	65
Referências:	69
Bibliográficas.....	69
Eletrónicas	75
Legislativas	75
Documentos a Anexar	77
Apêndices:	77
Apêndice A: Questões colocadas a um elemento que faz parte da gestão de topo de um agrupamento.....	79
Apêndice B: Entrevista nº 1: Adjunta de Direção – Responsável pelo Pré- escolar e Primeiro Ciclo (Gestão de Topo)	83
Apêndice C: Entrevista nº 2: Coordenadora do Departamento Pré-Escolar (Gestão Intermédia).....	95
Apêndice D: Entrevista nº 3: Coordenadora do Departamento dos Professores Titulares (Gestão Intermédia).....	103
Apêndice E: Entrevista nº 4: Coordenadora do Departamento do 1º Ciclo (Gestão Intermédia)	115
Apêndice F: Entrevista nº 5: Adjunto da Direção (Gestão de Topo) – Enviada através de e-mail	129

Introdução

A liderança tem sido um tema explorado desde a Antiguidade, devido à sua importância no desenvolvimento e eficácia das organizações, e por ser uma área transversal a todas as civilizações. Neste sentido, Sekion et al (2001) aponta o surgimento de várias teorias sobre a temática da liderança.

Para Barracho (2012, p.55), a liderança é “uma relação complexa entre algumas variáveis: as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características da organização, e por último, o ambiente económico, social e político”. Ainda sobre esta temática e associando a mesma à organização-escola e à sua eficácia, Cunha et al (2007, p.332) consideram que a “(...) liderança é uma condição de sucesso nas organizações.”

Ao longo dos últimos anos, a liderança tem sido um dos assuntos comuns de investigação, alvo de diversas alterações legislativas e ligação direta às escolas eficazes. Daí a necessidade de identificar características, estilos e estratégias inerentes à liderança e a sua ligação à eficácia da organização-escola.

O nosso estudo realiza-se no âmbito do Mestrado de Administração e Gestão Escolar. A opção pelo tema relacionado com a eficácia na organização-escola surgiu por motivações profissionais e pessoais inerentes à Administração e Gestão Escolar e que envolvem a liderança, a eficácia de uma organização escolar, as características dos seus líderes e as estratégias utilizadas. Tendo por base esta temática, selecionada a escola do trabalho de campo e partindo do pressuposto que a escola eficaz, como afirmam Stoll & Fink (1995,p.40), é uma instituição que

- promove o progresso de *todos* os seus alunos, para além do esperado;
- assegura que cada aluno atinge os padrões mais elevados que lhe sejam possíveis;
- melhora todos os aspectos do sucesso e do desenvolvimento dos estudantes;
- continua a melhorar, ano após ano.

consideramos que os elementos de gestão que fizeram parte da nossa amostra são os líderes de que falamos ao longo do estudo. Neste contexto, o principal objetivo do nosso estudo é identificar a percepção dos líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas.

Para alcançar este objetivo focamo-nos nas questões de investigação, que como refere Freixo (2010, p. 112) são “as enunciações que focalizam a atenção do investigador sobre algo que deverá ser observado durante o estudo”, e são constituídas pela questão de

partida e pelas questões operacionais. Para este estudo, definiu-se como questão de partida: “Que percepção têm os líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas?”. De forma a responder à questão de partida, surgiram questões mais específicas, a que chamámos de questões operacionais, tais como: “Que indicadores podem ser considerados na caracterização de uma escola eficaz?”; “Que características os líderes devem ter numa escola eficaz?”; “Que tipo de liderança existe na instituição do nosso estudo?”; “Que estratégias são utilizadas pelos líderes do nosso estudo numa escola eficaz?”.

O tipo de estudo é um estudo qualitativo, consubstanciado num estudo de caso, já que, como refere Yin (2010, p.39), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real (...)”, características que podem ser identificadas no nosso estudo.

As técnicas de recolha de dados a utilizar serão a análise documental e a entrevista. Para podermos aplicar estas técnicas, construímos alguns instrumentos: grelhas de análise e o guião da entrevista. A construção do guião da entrevista foi precedido de um estudo preliminar.

Esta nossa dissertação é constituída por três capítulos distintos. No primeiro capítulo, o Enquadramento Teórico, procuramos desenvolver o que será o suporte teórico do nosso estudo: “A Escola como organização”, “A liderança” e as “Escolas Eficazes”.

No segundo capítulo, tratamos de todo o Estudo Empírico, onde caracterizamos o contexto da investigação a nível de meio e agrupamento, e apresentamos a metodologia utilizada. Na Metodologia de Investigação, fazemos referência ao tipo de estudo em causa, ao objetivo desse estudo, às questões de investigação, à caracterização da amostra utilizada, às técnicas de recolha de dados utilizadas e aos instrumentos construídos.

No último capítulo, os Resultados, analisamos os dados recolhidos e procuramos encontrar resposta para as questões da investigação.

Finalmente, procuramos fazer as considerações finais com base nos resultados, no suporte teórico e numa análise opinativa.

As Referências Bibliográficas, Eletrónicas e Legislativas e ainda os Apêndices a anexar fazem também parte integrante do nosso trabalho.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1. A Escola como organização

Diversos estudos têm surgido sobre a problemática das organizações. O conceito de organização, de acordo com Bilhim (2009, p.15), é

(...) um conjunto articulado de seres humanos, que actuam com as suas propensões individuais para pressionar e moldar ao seu jeito as estruturas organizacionais, idealmente definidas de acordo com a lógica dos custos e benefícios, levando-as a funcionar como um sistema social.

Segundo este autor (2009), a organização é vista pela teoria organizacional como construção racional com objetivos globais. Não obstante, esta ganha autonomia mediante a forma como os seus colaboradores lhe dão conteúdo, reforçando a sua vivência e redefinindo os objetivos iniciais, modificando a forma de concretização dos objetivos e salvaguardando as necessidades, a existência e o equilíbrio da organização.

A definição de Bilhim (2009, p.22) apresenta dois significados,

(...) por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como, por exemplo, as fábricas, os bancos, a Administração Pública. Por outro, o mesmo termo designa certas condutas sociais, certos processos sociais: o acto de organizar tais actividades, a disposição dos meios relativamente aos fins, a integração dos diversos membros numa unidade coerente.

Desta forma, este autor considera a organização como uma entidade ou unidade social, integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si; de forma consciente e coordenada, com a delimitação de fronteiras distintas do que é ou não é organização, independentemente das mudanças na organização ao longo do tempo, e com o fim crucial de realizar os seus objetivos, “os quais seriam inatingíveis se fossem alcançados pela actividade de só uma pessoa.” (2009, p.21)

Bilhim (2009, p.22) acrescenta que as organizações

- são grupos de duas ou mais pessoas;
- há, entre elas, relações de cooperação;
- é necessária a coordenação formal de acções;
- caracterizam-se pela prossecução de metas;
- há diferenciação de funções;
- há estrutura hierárquica;
- caracterizam-se pela existência de fronteiras.

Ainda refletindo o conceito de organização, March & Simon (1979, p.7) consideram que “as organizações são compostas de seres humanos em estado de interacção”. Porém, Mèlès (1979, p.82) refere a organização como um “conjunto de indivíduos que utilizam um conjunto de meios para realizarem tarefas coordenadas em função de objectivos comuns.”

Porém, Chiavenato (2004, p.8) esclarece a organização como “uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada e organizada para atingir um objectivo comum.”

Sobre esta temática, Chiavenato (2008, pp.41-42) refere a existência de diferenciação entre as organizações relativamente aos níveis organizacionais tais como

Institucional – o mais elevado da organização, o nível estratégico em que as decisões são tomadas e em que são estabelecidos os objectivos da organização, bem como as estratégias necessárias para alcançá-las; Intermédio, nível tático, gerencial. Nele estão os departamentos e as divisões das organizações. É constituído pelos órgãos ou pessoas e transformam as estratégias para atingir os objectivos organizacionais em programas de acção. Cuida da adequação das decisões tomadas no nível institucional às operações realizadas no nível operacional (na base da organização); Nível operacional – denominado também nível técnico, localizado na base da organização, em que as tarefas são executadas e as operações realizadas. Envolve a programação e execução das actividades quotidianas da organização.

De acordo com a definição de organização apresentada por Bilhim (2009, p.22) é reconhecida a necessidade de uma estrutura organizacional, que “define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões.”

Bilhim (2009, p.22) considera que a estrutura organizacional tem as seguintes características:

Complexidade: inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão do trabalho, os diversos níveis hierárquicos, as várias extensões da organização, as filiais que possa ter.

Formalização: são as regras e os procedimentos que qualquer organização tem para orientar o comportamento dos seus membros. Representa o uso de normas escritas fundamentais de uma organização.

Centralização: considera onde está localizado o poder de decisão. A centralização e a descentralização representam os dois extremos duma linha contínua. A localização da organização nessa linha é um factor importante que nos pode informar sobre o tipo de estrutura da organização.

Este autor refere que o funcionamento contínuo da organização tem como requisitos fundamentais: a atribuição de responsabilidades, a tomada de decisão, o agrupamento de funções, a coordenação e o controlo, sendo a estrutura organizacional influenciada pelos mesmos.

Desta forma, o autor considera que a organização é auxiliada pela estrutura organizacional a alcançar os seus objetivos, tendo em conta: a estrutura básica, através da descrição do trabalho (organogramas, etc.); o mecanismo de operação, conformando os comportamentos dos indivíduos, através de procedimentos, regras, rotinas, desempenho, avaliação, recompensa, programações e sistemas de comunicação; e por fim, o mecanismo de decisão, em que se processa a informação interna e externa e que envolve a organização, estudando, avaliando e comunicando as mesmas a quem toma as decisões.

A organização deve ter um desenho organizacional que define o seu funcionamento bem como a estrutura da mesma, referenciando os órgãos da organização, as relações de interdependência, as atividades e coordenação da organização para concretizar as metas e os objetivos.

Na perspetiva de Dias (2012, p.19), uma organização “terá que ser constituída inevitavelmente por pessoas que interagem entre si de forma concertada e dinâmica, num sistema estruturado e que pretende alcançar objectivos comuns”.

Por fim, Bilhim (2009, p.35) afirma que “As organizações são fenómenos sociais complexos, ambíguos e paradoxais, os quais podem não só serem lidos de diferentes ângulos, como serem efectivamente poliédricos na sua constituição.”

Ainda sobre esta temática, Reis (2010, p.23) refere que “todas as definições de organização têm pontos coincidentes: as pessoas/recursos organizacionais, a identificação de uma estrutura, o papel dos representantes da comunidade e ainda um objectivo comum a atingir.”

De acordo com Rego & Cunha (2010, p.26), “ as organizações são espaços relacionais. Nelas se joga poder e influência, se ganha e se perde. Por conseguintes, as competências políticas, correctamente praticadas e direccionadas, são importantes para a eficácia de qualquer líder.”

Ainda sobre esta temática, Chiavenato (2008,p.23) afirma que

(...) as organizações são formadas de pessoas cujo comportamento humano permite satisfazer necessidades, desenvolver grupos, criar acção organizada. (...) as organizações têm uma estrutura organizacional (nascem, crescem, alteram-se, combinam e dividem-se) e têm processos organizacionais (produzem produtos e serviços, contribuem para o bem da sociedade, comunicam e tomam decisões).

Pensamos que é crucial sintetizar o conceito de organização como sendo um conjunto de pessoas que trabalha em colaboração para concretizar objetivos comuns, que ajudarão a organização a seguir a sua missão, a sua visão.

Contudo, é de apontar a existência de diversas teorias das organizações, que são fulcrais para se compreender que nem todas as organizações funcionam da mesma forma, sendo que uma empresa de telecomunicações tem uma finalidade, enquanto que uma escola tem uma finalidade e funcionamento completamente diferente.

De acordo com Barroso (2005, p.55), o estudo da escola como organização tem ganho ênfase ao longo dos últimos anos, permitindo conhecer a instituição como “unidade pedagógica, organizativa e de gestão”. Este autor refere ainda que este conhecimento é feito sem esquecer a identidade e a individualidade de cada escola.

Segundo Couvaneiro & Reis (2007, p.38), a escola é vista como “uma organização específica, necessariamente articulada num sistema (...)”.

Na opinião de Tyler (1991, p.19), a escola como instituição assenta em três aspetos fundamentais

- a. As propriedades formais da sua organização, mesmo as mais ínfimas e pré-burocráticas, no sentido weberiano;
- b. O carácter essencial do encontro face a face para a prática educativa;
- c. A sua especificidade espacial e temporal: cada escola tem “uma localização concreta e um nome”.

De acordo com Reis (2010, p.26),

(...) quer a organização escolar seja do tipo formal ou do tipo informal, a estratégia que adoptar servirá para definir e orientar o caminho a percorrer. A unidade de gestão procura encontrar a sua própria estratégia para equilibrar as orientações formais com as suas necessidades e projectos.

Para além disso, a organização-escola encontra-se em permanente mudança, e porque cada escola é considerada segundo a sua singularidade interna e contextual, Nóvoa (1992, p.16) refere que

As escolas constituem uma territorialidade espacial e cultural, onde se exprime o jogo dos actores educativos internos e externos; por isso, a sua análise só tem verdadeiro sentido se conseguir mobilizar todas as dimensões pessoais, simbólicas e políticas da vida escolar, não reduzindo o pensamento e a acção educativa a perspectivas técnicas, de gestão e de eficácia stricto sensu.

Segundo Silva (2010, p.32), a organização-escola assenta em dois pólos: na administração educativa, e na sala de aula, contudo, é da competência das estruturas diretivas

e intermédias de cada estabelecimento de ensino assegurar a aplicação do que a macroestrutura define.

Ainda sobre esta temática, Batanaz Palomares (2003, p. 115) acrescenta que a escola tem como competência “organizar e realizar em cooperação com outros agentes pessoais e sociais a educação sistemática” que consiste num “processo em que a planificação e realização respeita princípios, normas e procedimentos de acção preestabelecidos, e abarca as dimensões educativa, instrutiva e orientadora.”

A escola enquanto organização deve refletir sobre si própria, e através dessa reflexão, como refere Reis (2010, p.31), deve “corrigir os erros detectados ao comparar com os dados esperados com a realidade, tentando alcançar os objectivos definidos.”

Alarcão et al (2000, p.13) referem que a escola reflexiva é uma “organização que continuamente se pensa a sua própria, na sua missão social e na sua estrutura, e se confronta com o desenrolar da sua actividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo.”

Alves (1995, p.10) afirma que existem elementos diferenciadores da escola enquanto organização, tais como “o contacto pessoal directo e prolongado, o interesse público dos serviços que presta, os traços de sistematicidade e de sequencialidade e ainda a certificação dos saberes que proporciona.”

Teixeira (1995, p.5) considera que “a organização-escola é uma das mais relevantes”, porque é na escola que moldamos os pensamentos, o que irá influenciar as outras organizações.

Na perspetiva de Reis (2010), toda e qualquer organização necessita de pessoas para que possa funcionar, para tal é necessário que alguém ajude os membros da organização a alcançar os objetivos propostos. Desta forma, a liderança é crucial, visto que é através da capacidade de liderar que se consegue mobilizar e gerir os recursos que a organização dispõe.

Reis (2010, p.31) aponta, assim, a necessidade e importância da liderança na organização escola, realçando que uma das principais tarefas da liderança “é contribuir para que a escola enquanto organização procure corrigir os erros detectados ao comparar os resultados esperados com a realidade, tentando alcançar os objectivos definidos.”. Para que seja possível, a liderança deve, ainda segundo esta autora, utilizar as competências e o trabalho das equipas, reforçadas pelas suas capacidades.

Neste contexto, Reis (2010, p.35) afirma que

(...) uma organização estruturada e organizada em que (...) a missão e a visão estão presentes. O formal e o informal coexistem. Mas a escola também é uma instituição cultural cujas reformas educativas interagem com a capacidade de autonomia que consegue desenvolver. (...) Possui uma estrutura própria, onde as pessoas, na sua relação com os outros ocupam posições definidas, às quais estão associados determinados estatutos e papéis.

Reis (2010) revela que a escola deve ser uma organização aprendente, e por isso exigem uma nova visão sobre a liderança. De acordo com Senge (2008), os líderes de organizações que aprendem devem ser projetistas, elaborando projetos de processos de aprendizagem em que os membros crescem e contribuem para o desenvolvimento da organização; regentes, na medida em que são administradores da visão que têm para a organização; e professores, uma vez que vão estimular a aprendizagem para todos, ajudando os membros da organização a desenvolver.

Por fim, Reis (2010, p.43) refere que a organização-escola enquanto organização aprendente deve ter a capacidade “de seguir e questionar problemas de forma segura, correr riscos, mas também agir com autonomia, tirar conclusões e liderar.”

2. A Liderança

A liderança tem sido uma área cada vez mais discutida na investigação científica, não apenas quando aplicada a empresas, mas também a outras organizações, como é o caso da escola. A escola é uma organização – organização escolar, e como tal tem de recorrer a um líder que a ajude a funcionar.

Na perspetiva de Sekion et al (2001), a temática da liderança teve diversas correntes de pensamento, tendo como base inicial os traços de personalidade e comportamentais do líder, e posteriormente tendo em consideração os limites das organizações, e as questões relacionais, culminando na capacidade de reação perante situações de mudança.

2.1. Teorias da Liderança

Sekion et al (2001) referem o surgimento de diversas correntes de pensamento sobre a temática da Liderança, entre as quais as Teorias de Traços de Personalidade, as Teorias Comportamentais e Teorias Relacionais.

Relativamente às teorias da liderança, Bilhim (2009) e Jesuíno (1987) sistematizam as diversas abordagens sobre a eficácia do líder em três conjuntos, designando-os de

Teoria dos Traços, Teorias Comportamentalistas; Teorias da Contingência ou Situacionais da liderança.

Contudo, Barracho & Martins (2010) consideram a existência de duas grandes teorias da Liderança, a do paradigma funcionalista, que se debruça nas causas e nas funções que proporcionam a alguém liderar; e a do paradigma genético, que diz respeito aos mecanismos que proporcionam a um indivíduo liderar, e se relacionam com a interação, atribuição e influência.

Ainda relativamente às teorias, Cunha & Rego (2005) acrescentam dois tipos de teorias da liderança, baseadas nos valores, o líder íntegro e o Coach. Segundo Barracho & Martins (2010, p.30), o líder íntegro “diz respeito aos líderes autênticos, que praticam uma liderança inclusiva, cultivam a competência em ouvir, focalizam-se nas necessidades, aspirações dos seus subordinados e actuam de forma ética e responsável.” Relativamente ao Coach, estes autores (2010, p.30) referem como sendo

(...) um processo em que o líder ajuda os seus seguidores a desenvolverem as competências de modo a saberem fazer bem quatro coisas: conhecerem bem os seus pontos fortes, terem consciência das suas fraquezas, saberem capitalizar as forças e compensarem aquelas debilidades.

Assim, verifica-se uma grande diversidade de teorias acerca da liderança, tendo sido necessário categorizá-las, de forma a compreender a sua evolução.

No que concerne à Teoria ou Abordagem dos Traços, podemos afirmar que esta foi a teoria, cujos primeiros estudos foram efetuados até aos anos 40 do século XX, e que, de acordo com Barracho & Martins (2010), procurava encontrar os traços físicos, as características de personalidade e as capacidades que eram consideradas atributos dos líderes.

Sobre esta teoria, Bilhim (2009, p.275) refere que “procura definir os traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais que discriminam o líder do não líder, por forma a prever comportamentos e particularmente a servir de apoio nos testes psicológico destinados a selecionar chefias.”. A ideia mais difundida nesta teoria, segundo o mesmo autor, “é que se nasce líder e nessa medida se dispõe de um conjunto de qualidades tais como: inteligência, carisma, entusiasmo, iniciativa, auto-confiança, etc.”

Por outras palavras, esta teoria referia-se a um líder inato, que na perspetiva de Barracho & Martins (2010, p.33), tinha “qualidades especiais nos líderes que os distinguem dos não líderes, sendo aqueles capazes de liderar qualquer grupo em qualquer situação.”

Stogdill (1974), citado por Barracho & Martins (2010, p.33), estabelece alguns traços pessoais, nomeadamente

(1) as habilidades e aptidões pessoais, (2) o sucesso tido em situações nas quais o indivíduo foi avaliado positivamente, (3) a responsabilidade, (4) a participação no envolvimento social e (5) o estatuto, que traduz a posição que o indivíduo atingiu.

Rego (1998, p.59) aponta alguns dos traços e competências, de acordo com os estudos de Stogdill, para a eficácia da liderança, conforme se verifica no quadro seguinte:

Quadro nº 1: Traços e competências mais frequentemente encontrados nos líderes eficazes, construído a partir de Rego (1998, p.59), citado por Barracho & Martins (2010, p.34).

Traços	Competências
<ul style="list-style-type: none">• Adaptável a situações• Atento ao ambiente social• Ambicioso e orientado para o sucesso• Afirmativo• Cooperativo• Decisivo• Motivado para influenciar os outros• Enérgico• Persistente• Autoconfiante• Capaz de absorver o estresse• Desejoso de assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Inteligente• Bem munido conceptualmente• Criativo• Diplomático• Fluente no falar• Conhecedor das tarefas do grupo• Organizado• Persuasivo• Bem munido socialmente

Porém, na opinião de Bilhim (2009), Barracho & Martins (2010), esta teoria deve ser desconsiderada, porque os traços de personalidades, não lhes parecem ser suficientes para distinguir líderes de não líderes, quanto mais diferenciá-los relativamente à sua eficácia ou não eficácia.

Por fim, após diversos estudos e contradições verificou-se que as características do líder estão associadas às diversas situações e aos diversos contextos, conforme referem Cunha et al (2007, p.341) “(...) um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia; (b) a importância relativa dos diferentes traços depende das situações”.

Relativamente à Teoria ou Abordagem Comportamental, esta apareceu nos finais dos anos 40 do século XX, após o insucesso das abordagens dos traços para esclarecer a eficácia da liderança.

De acordo com Barracho & Martins (2010), esta teoria debruça-se sobre os comportamentos dos líderes formais, sendo influenciada pelas teorias organizacionais, e tendo surgido através da influência dos estudos elaborados por Lewin (1938), que concluíram que o comportamento do líder está associado aos contextos e situações, desenvolvendo assim a teoria dos comportamentos do líder. As investigações de Lippit, White e Lewin revelaram os estilos associados à liderança, nomeadamente os estilos autoritário, democrático e *laissez-faire*.

Com o surgimento do movimento das relações humanas, aliada a uma abordagem mais social e preocupada com o Homem, enquanto centro da organização, e com os estudos de Mayo (1945), McGregor (1960), Maslow (1954) e Herzberg (1966) inicia-se uma preocupação relativamente à motivação dos sujeitos. Desta forma, Barracho & Martins (2010, p.36) referem que as teorias comportamentais assumem dupla orientação:

- a) Uma orienta-se para o estudo dos comportamentos dos líderes (*o que fazem, como gastam o seu tempo*) (...)
- b) Outra norteia-se pela seguinte questão: *em que é que os líderes eficazes diferem, nos seus comportamentos, dos líderes ineficazes?*(...)

A primeira orientação revela o mesmo estilo de comportamento para todas as situações, porque o estilo de comportamento é adaptável a todas as situações, e tendo em conta, por exemplo, a Grelha de Blake e Mouton e os Sistemas de Liderança de Likert.

Enquanto a segunda orientação considera que os líderes devem adotar diversos estilos de liderança para as diferentes situações que surgem. Esta orientação foi relevante para as investigações da Universidade de Ohio e Michigan, que desenvolveram três tipos de comportamentos que distinguem os líderes eficazes dos líderes não eficazes. Barracho & Martins (2010, p.37) apontam os três tipos de comportamento, nomeadamente

- (1) orientação para as tarefas (grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos), (2) orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso, apoiante e se preocupa com os subordinados e com o respectivo bem-estar) e (3) liderança participativa (entendida como o grau em que o líder envolve os subordinados na tomada de decisões).

De acordo com Barracho & Martins (2010, p.37), através dos estudos de Ohio foram identificados nove papéis do líder, entre eles: “iniciação, pertença, representação, organização, domínio, comunicação, reconhecimento, produção e acção.”, sendo que é no estilo de liderança que se verifica a orientação ora para a tarefa ora para as pessoas.

Segundo este autor, nas diferentes teorias de abordagem comportamental universal foram assinaladas diversas categorias, estilos, nomeadamente nas teorias de White e Lippit, que apontam três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática, ou nas teorias de McGregor que refere dois estilos de liderança opostos o X - estilo diretivo e autoritário-, e o Y - estilo permissivo e democrático.

Dentro da teoria dos comportamentos, Likert refere uma abordagem que consiste na existência de um estilo próprio para todas as situações ou contextos, apontando de entre os quatro sistemas de liderança existentes (autoritário-explorador, autoritário-benevolente, consultivo e democrático-participativo), o mais eficaz na sua opinião, nomeadamente o estilo democrático-participativo.

Outra abordagem referida foi a de Blake e Mouton (1964), que aponta para uma combinação entre a orientação para as pessoas e as tarefas, dando relevância ao estilo integrador (considerado o mais eficiente), de entre os estilos de liderança que identificam: o simpático, o intermédio, o anémico, o autocrático e o integrador.

Na opinião de Barracho & Martins (2010, p. 44), os grandes contributos desta teoria foram

- (1) delimitaram a actuação do líder a duas grandes áreas: competência técnica e relações humanas; (2) colocaram a ênfase no treino dos chefes e (3) recuperaram o conceito de líder ideal através do comportamento ideal do líder.

No que concerne à Teoria da Contingência, designada Teoria Situacional, esta surge aliada a um novo paradigma - o da contingência, a partir dos anos 60, e debruça-se sobre as variáveis situacionais que influenciam a liderança e a sua eficácia.

Contudo, a sua emancipação remonta ao Maio de 1968, após as mudanças sociais e políticas que envolveram o mesmo, centrando-se a partir dos anos 80 do século XX, de acordo com Barracho & Martins (2010, p. 31)

- (1) na compreensão e importância do carisma e na capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, (2) na preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade e, (3) no estudo de todo o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo vs. organização.

Pretende-se com esta teoria definir fatores situacionais ou contextuais (características dos liderados, natureza do ambiente externo), bem como a relação existente entre os comportamentos dos líderes e a eficácia dos liderados.

Esta teoria pode ser dividida em duas subcategorias, sendo que numa o comportamento do líder é considerado uma variável dependente da situação ou do contexto; e

noutra verifica-se a necessidade dos diversos tipos de comportamento ou traços do líder para que a liderança se torne eficaz em diversos contextos ou situações.

O modelo normativo de Vroom e Yetton (1973) é reconhecido como a teoria das expectativas e valências, sendo um modelo contingencial da motivação. Esta teoria, tal como referem Barracho & Martins (2010, p.46), “centra-se no papel dos líderes nas situações em que é necessário tomar uma decisão”, assentando na participação da tomada de decisões, na partilha do líder e na capacidade deste influenciar os seus colaboradores. Nesta perspetiva, a eficácia do líder requer competências para analisar o problema, bem como a capacidade de mudança para garantir uma resposta eficaz às questões colocadas.

Outro modelo, o modelo de Hersey e Blanchard (1969) urge, e aponta para a análise do comportamento do líder, de acordo com duas funcionalidades, a da orientação para as tarefas, estipulando metas, prazos e a organização do trabalho; e a da orientação para o relacionamento, envolvendo as pessoas nas decisões, apoiando e facilitando a interação entre elas. Este modelo assume que o líder deve-se adaptar o seu estilo de comportamento ao nível de maturidade dos seus subordinados.

O modelo Contingencial de Fred Fiedler (1967) tem por base os fatores situacionais, bem como a orientação para o relacionamento e a orientação para a tarefa. Este modelo analisa a liderança a partir da relação entre o líder e os aspetos de um contexto ou situação específica, sendo que é a situação que aponta qual o estilo de liderança a adotar. Fiedler destacou variáveis situacionais que atuam sobre o líder, nomeadamente a autoridade formal, a organização da tarefa e as relações líderes/liderados, e apontou os dois tipos de estilos de liderança, sendo um centrado na relação e o outro centrado na estrutura da tarefa.

Barracho & Martins (2010, p. 50) afirmam que este modelo incorpora quatro dimensões

(...) o estilo de liderança, a estrutura da tarefa, o ambiente do grupo (as relações interpessoais entre o líder e os membros) e o poder formal e; são estas quatro dimensões que permitem determinar as situações e a forma como elas intervêm mais ou menos favoravelmente relativamente ao poder.

Fiedler refere que o líder eficaz é o indivíduo que consegue modificar os contextos e situações, adaptando-os ao estilo de liderança utilizado.

Ainda dentro das teorias contingenciais surge a teoria *Path-goal*. Esta teoria, de acordo com Barracho & Martins (2010, p.52), assume que os “quatro comportamentos de liderança (directivo, de apoio, participativo e orientado para os resultados) podem exercer

efeitos sobre a satisfação e o desempenho dos subordinados”. Este modelo considera que o líder poder adotar qualquer estilo de liderança, por causa da sua flexibilidade.

Neste modelo verifica-se que o líder eficaz é o indivíduo que apoia os colaboradores, através de soluções que beneficiam ambas as partes (colaboradores e organização). O estilo adotado neste modelo deve ser identificado através das características e percepções dos colaboradores e das especificidades da tarefa.

Por fim, podemos inferir que o estudo da liderança evoluiu de modelos teóricos, apologistas das características psicológicas do líder para modelos mais próximos que consideram as variáveis do contexto/situação, da relação entre líderes e liderados.

Nesta perspetiva, e de acordo com Yukl (2006), Harris (2002) e Leithwood (2001), a liderança é vista, atualmente, como um processo que deve ser partilhado, sendo assumido por diversas pessoas com aptidão para melhorar, dinamizar e encontrar soluções, conforme o contexto em que estão inseridas.

Porém, para compreender as teorias da liderança é necessário também entender o conceito de liderança e a sua evolução.

2.2. Conceito de Liderança

O conceito de liderança tem sido um conceito difícil de definir, visto que são várias as interpretações apresentadas para este. Como já referimos, a área da liderança tem sido alvo de investigação devido à sua importância no desenvolvimento e sucesso das organizações, tal como referem Cunha et al (2007, p.332), “(...) a liderança é uma condição de sucesso nas organizações”.

Segundo Yukl (2002, p.5), a liderança

(...) é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Sobre esta temática, Barracho (2012, p.55) considera que a liderança “é uma relação complexa entre algumas variáveis: as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoas dos elementos do grupo, características da organização e, por último, o ambiente económico, social e político.”

De acordo com Sekion et al (2001, p.478), existem aspetos essenciais na definição de liderança que permitem definir a liderança como “o conjunto de comunicações interpessoais pelas quais uma pessoa influencia o comportamento de outras no sentido da realização voluntária dos objectivos do grupo e, especificamente, dos da organização”. Os aspetos essenciais que estes autores referem são a influência do líder sobre os liderados com o seu consentimento; a resposta voluntária dos liderados às suas influências; a influência do líder sobre os liderados através de uma boa comunicação interpessoal; o apoio dado ao grupo pelo líder de forma a cumprir os objetivos propostos; e ainda o empenho e desempenho do grupo.

Ainda sobre esta temática, Silva (2010, p.53) considera a liderança como

(...) a acção que assegura a condução do grupo na direcção prevista, o líder é aquele que corporiza a liderança, que aponta o caminho, que cimenta o espírito do grupo, que salvaguarda a motivação e a unidade na acção de todos os elementos.

Desta forma, a liderança “é fundamental para o funcionamento de uma organização constituída por indivíduos que perseguem objectivos comuns, embora possuam interesses pessoais distintos.” (Silva, 2010, p.56).

Na perspetiva de Ghillardi & Spallarossa (1989, p.103), a liderança pode ser definida “como a capacidade que influencia o comportamento de pessoas e grupos para atingir determinados objectivos”.

Segundo Syroit (1996, p.238), a liderança é vista como “um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo.”

Jesuíno (1997) considera que a liderança se trata de um processo de influência, tendo em vista a realização de objetivos do grupo.

Porém, Barracho (2012, p.62) considera que

(...) o termo líder é utilizado relativamente a situações muito diversas, encontrando-se por um lado, o (s) indivíduo (s) que ocupa (m) posições hierárquicas e por outro, o (s) indivíduo (s) mais influente (s) num grupo. O termo liderança designa simultaneamente a estrutura de autoridade e o conjunto dos comportamentos dos sujeitos que ocupam a posição de líder e cuja função é a de organizar a persecução de um objectivo comum.

Na perspetiva de Rego & Cunha (2010, p.192), a liderança é “um processo de influência recíproca envolvendo líderes e liderados num quadro de grande incerteza. São

mais eficazes os líderes que compreendem a complexidade do processo e aceitam exercê-lo com tenacidade, sagacidade e sabedoria”.

De acordo com Teixeira (2011, p. 163), o processo de liderança trata-se da capacidade de

(...) influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos do grupo. (...) Em qualquer organização (...) se verifica a existência de liderança informal, isto é, a capacidade de algumas pessoas para influenciar o comportamento de outras, a qual é alheia à estrutura formal da organização e que, em alguns casos, é tão ou mais importante que a influência formal. Isto é, os líderes podem surgir dentro do grupo, eventualmente de forma espontânea, ou podem surgir pela formal nomeação para cargos de chefia.

Relativamente a este aspeto, Silva (2010, p. 20) refere que a liderança é um reconhecimento por terceiros, uma vez que “Não há líderes nem liderados, e sobretudo, não há líderes quando não são reconhecidos como tal.”

Relativamente às funções de liderança, Ghillardi & Spallarossa (1989, p.103) referem como elementos fundamentais em que as funções do líder se baseiam numa qualquer organização, inclusive a escola:

- direcção e coordenação das actividades de um grupo em função do alcance das metas previamente fixadas;
- motivação dos membros do grupo, a fim de que eles sintam como seus os objectivos estabelecidos;
- representação dos objectivos do grupo, tanto no seu interior como perante o ambiente exterior.

Goleman, Boyatzis & Mckee (2003) apontam como funções do líder: a capacidade de gerir as emoções coletivas para um ambiente positivo, eliminando todas as emoções tóxicas, o que tornará possível que o líder se torne no apoio emocional dos seus liderados, como afirma Silva (2010, p.54), “Os seguidores procuram sempre nos líderes apoio emocional e estes quando encaminham as emoções daqueles de forma adequada conseguem a sua adesão.”

Contudo, a liderança não deve ter em conta apenas a personalidade do líder, mas também o contexto e os seus liderados, sem desconsiderar os objetivos a atingir.

Atualmente, a liderança “exerce-se num campo de intervenção que abrange: tomada de decisões, gestão de conflitos organizacionais, o nível de qualidades de realizações” (Silva, 2007, p.2).

Consideramos ainda relevante apontar os estudos que distinguem os conceitos de líder e de gestor/administrador, uma vez que se podem confundir. De acordo com Scurati

(1978), referenciado por Ghillardi & Spallarossa (1989), podemos diferenciar o líder do gestor/administrador na medida em que o líder aspira planejar e encontrar novas metas, métodos e meios em conjunto com os restantes membros da organização, garantindo a inovação; enquanto o gestor/administrador assegura o funcionamento normal da organização, considerando os meios previstos e consentidos, garantindo apenas a correta execução das tarefas. Nesta perspetiva, Ghillardi & Spallarossa (1989) distinguem a autoridade do gestor/administrador, que se baseia numa posição de direção estabelecida na organização; da autoridade do líder, que se afirma no exercício efetivo da capacidade de liderar.

Por fim, foi considerado revelante expor resumidamente um pouco o contexto histórico da evolução deste conceito, visto que o mesmo sofreu uma evolução ao longo do tempo. Os estudos mais antigos sobre a temática da liderança revelam mais importância no líder do que no processo de liderança.

Podemos afirmar que no século XIX, e após a Revolução Industrial, a investigação científica evoluiu, o que proporcionou que a liderança começasse a ser considerada como uma ciência, denotando a importância do seu estudo. Contudo, nesta época, a liderança era confundida com a noção de poder, tendo sido expandida esta noção até à segunda metade do século XX, na qual surgiram os primeiros estudos sobre a temática da liderança.

De acordo com Afonso (2011) foram nestes primeiros estudos que se encontraram pela primeira vez a referência à relação entre o líder e o processo de liderança. Neste sentido, Afonso (2011, p.40) afirma que

(...) definir a liderança como arte implica centrar a atenção naquilo que o líder é e faz, onde a imaginação, criatividade e inteligência emocional são ingredientes essenciais; como processo remete para a capacidade do líder em articular um conjunto de elementos-chave do processo.

Nos anos setenta do século XX, e com o aparecimento das teorias das relações humanas, a liderança teve influências, proporcionando um envolvimento mais ativo aos seus colaboradores, na tomada de decisões. Outras influências foram mudando a perspetiva da liderança. Entre elas, um novo conceito – liderança servidora, que segundo Afonso (2011), é um processo que promove o empenhamento da organização, através de um bom clima organizacional, caracterizado pela confiança entre colaboradores (líderes e liderados), atendendo às necessidades dos colaboradores e à evolução e desenvolvimento dos mesmos, de forma a alcançar os objetivos da organização.

Esta liderança envolve nove dimensões, tal como referem Liden; Wayne; Zhao & Henderson (2008), tais como: empatia; desenvolvimento comunitário, competências conceptuais, autonomia, crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, ética comportamental, relacionamento e serviço público.

2.3. Tipos de Liderança

Não obstante ao que já foi referido acerca da temática da liderança, é fundamental diferenciar os diversos tipos ou estilos de liderança, uma vez que o exercício do tipo de liderança depende da “qualidade das respostas organizacionais às condições do ambiente externo (...) implica tarefas complexas como analisar o ambiente, detectar riscos e oportunidades ou implementar mudanças”, conforme Barracho & Martins (2010, p.61).

Eis alguns tipos ou estilos de liderança, tais como: democrática, *laissez-faire*, visionária, relacional, conselheira, pressionadora, autoritária, carismática, transaccional, transformacional, ideológica, pragmática, transcendental e a liderança participativa.

A liderança democrática, de acordo com Silva (2010), incide na eficácia do grupo, uma vez que o líder fomenta a participação dos colaboradores na tomada de decisões. Na opinião de Goleman (2007), o líder valoriza o contributo de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação. Existe pouco controle e o grupo é guiado através de sugestões e orientações. Neste tipo de liderança, a comunicação evolui de cima para baixo, e as tomadas de decisão envolvem várias pessoas, promovendo a autonomia e o crescimento das pessoas. Segundo Ghillardi & Spallarossa (1989), neste estilo a tomada de decisões é um processo participativo, no qual todos os membros da organização intervêm, tendo em consideração os objetivos e estratégias propostas pelo líder.

Outro tipo de liderança, a liderança *laissez-faire*, na qual o líder adota um compromisso passivo, sem tomar iniciativa nem avaliar. O estilo *laissez-faire*, de acordo com Goleman (2007), é o estilo em que o líder é permissivo, tendo pouco ou nenhum controle, motivando as pessoas e o grupo apenas quando solicitado, e oferecendo pouca ou nenhuma orientação. A tomada de decisões é feita por qualquer membro do grupo.

Segundo Goleman (2007), o tipo de liderança visionária é um tipo que canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados, tendo um efeito positivo sobre o trabalho e cuja importância se releva sobre uma nova visão e novos objetivos. Neste tipo de liderança, os líderes tendem a ter uma preocupação com o bem-estar dos membros da organização, uma vez que concedem aos colaboradores trabalho que tenha significado para eles, tal

como referem Rego & Cunha (2010, p.87) “O trabalho com significado é uma fonte de realização pessoal e promove o empenhamento e o desempenho.” Segundo Rego & Cunha (2010), os aspetos essenciais neste tipo de liderança são: a possibilidade de atingir elevados resultados financeiros, centrando-se nas pessoas e nos valores; a formação e manutenção de uma organização tendo por base valores e exemplaridade; a motivação dos membros; e o cumprimento do que se defende através do modelo.

Goleman (2007) quando se refere a estilos de liderança fala-nos, entre outros, do relacional, conselheiro e pressionista. Relativamente à liderança relacional, afirma que esta proporciona um clima harmonioso, transmitindo um efeito positivo no trabalho e resolvendo conflitos num grupo, motivando nos momentos difíceis e melhorando os relacionamentos entre as pessoas. Este tipo de liderança deve ter em conta determinados princípios e valores éticos, e seus líderes devem ter consciência dos mesmos quando encaram certas adversidades sob pressão, refletindo sobre os seus valores e os valores da organização, e tomar decisões tendo em consideração os mesmos. Para o autor o estilo conselheiro é o que relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização e, por fim, o estilo pressionador atinge objetivos difíceis e estimulantes que quando mal gerido dificulta o ambiente no trabalho e quando bem gerido leva uma equipa motivada e competente ao sucesso.

Sobre o estilo autoritário, Ghillardi & Spallarossa (1989) dizem que a tomada de decisões é um processo apenas do líder, e em que o nível de participação dos outros é nulo. Goleman (2007) acrescenta que o estilo autoritário exerce um forte controle sobre o grupo, sendo as pessoas motivadas através de coerção, o grupo não participa na tomada de decisões e, apesar de a produtividade ser alta, a motivação, autonomia e criatividade são nulas ou baixas.

Outro tipo de liderança é a liderança carismática, na qual os liderados detetam nos seus líderes carisma, podendo ser característica intrínseca dos indivíduos, depender das situações, ou ser uma combinação das variáveis mencionadas. Sobre este tipo, House (1977) refere quatro elementos: os traços do líder, o comportamento do líder, as situações ou contextos, e as consequências sobre os colaboradores. Contudo, Conger & Kanungo (1987) consideram que este tipo de liderança se encontra associada com a observação dos liderados relativamente aos comportamentos do líder, que facilitam certas qualidades carismáticas. Goleman (2007) refere que neste tipo/estilo de liderança, o líder mantém uma equipa a funcionar bem, quando todo o resto falha.

A liderança transacional, denominada como interacional, baseia-se, segundo Marquis & Huston (2005), na teoria dos sistemas (ou da complexidade), na qual o líder deve, primeiramente, efetuar um diagnóstico da situação e só depois estabelecer as estratégias adequadas, sem esquecer a diversidade de personalidades, valores e capacidades envolvidas entre o líder e os seus seguidores, bem como a situação envolvente e as normas pelas quais o grupo se orienta. Na perspetiva de Bass (1985, p.24), a liderança transacional é o tipo de liderança, na qual os “líderes transacionais determinam o que os seguidores precisam realizar para atingir os seus próprios objectivos e objectivos da organização”. Ainda sobre esta liderança, Burns (1978) considera que esta se baseia na coordenação dos interesses dos líderes e dos seus colaboradores, através da colaboração e da gestão de conflitos.

Na liderança transformacional, designada liderança de transformação, o líder tem um papel determinante no desenvolvimento de cultura organizacional. De acordo com Silva (2010, p.40), este tipo de liderança influencia o desenvolvimento cultural através da “combinação dinâmica de uma liderança de transformação forte e imaginativa numa comunidade escolar, que perspectiva o futuro e cuja tomada de decisão assenta num quadro de valores e em princípios filosóficos e ideológicos claramente assumidos.” Na opinião de Goleman (2007), neste estilo, o líder mobiliza as pessoas para a mudança organizativa, apelando ao sentido profundo e aos valores das pessoas, e assumindo uma atitude moral, de entrega a uma missão. Leithwood (1994), referenciado por Bush (2007), refere oito dimensões da liderança transformacional: visão e objetivos, estimulação intelectual, suporte individual, valores organizacionais, boas práticas, altas expectativas e eficiência no desempenho, cultura produtiva, desenvolvimento de estruturas de participação na tomada de decisões. Para Bass (1985), os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazer mais do que originalmente esperavam realizar, elevando o seu sentido da importância e do valor das tarefas, fazendo-os transcender os interesses pessoais em nome do grupo e da organização e assim elevar o nível das necessidades ao nível da autorrealização. Rego (1998, p.413) refere seis comportamentos associados aos líderes transformacionais

1. Identificam e articulam uma visão.
Identificam novas oportunidades, desenvolvem e articulam uma visão do futuro e inspiram os outros para a sua prossecução.
2. Modelam os comportamentos dos outros.
Os seus comportamentos são consistentes com os valores que defendem, e um exemplo para os empregados.
3. Fomentam a aceitação dos objectivos do grupo.

Os seus comportamentos destinam-se a promover a cooperação entre os empregados, levando-os a trabalhar por uma meta comum.

4. Têm expectativas de elevado desempenho.
Demonstram elevadas expectativas de excelência, qualidade e desempenho aos seus seguidores (isto é, mostram-lhes que acreditam nas suas capacidades).
5. Proporcionam apoio individualizado.
Respeitam os empregados e são sensíveis às suas necessidades e sentimentos pessoais.
6. Estimulam intelectualmente os empregados.
Desafiam os seguidores e examinam algumas das suas premissas acerca do seu trabalho e a repensarem a forma como é executado.

Este tipo de liderança pode ser considerado um estilo que deve ser adotado na eficácia da organização-escola.

Marquis & Huston (2005) referem que a liderança eficiente depende de diferentes variáveis, entre elas a cultura organizacional, os valores do líder, dos comandos, o trabalho, o ambiente e a complexidade das situações, sendo que estas variáveis se encontram presentes nas liderança transaccional e transformacional.

Relativamente ao estilo de liderança ideológico, Afonso (2011, p.51) afirma que é baseado em experiências passadas

(...) baseado, não numa visão de futuro (novos objectivos), mas em objectivos que no passado mostraram ser viáveis, dando ênfase ao envolvimento e partilha de um sistema de valores colectivo como forma de criar uma sociedade mais justa. O desenvolvimento deste tipo de liderança é facilitado por um grupo de indivíduos, designados por acólitos, que corroboram com a visão, princípios e sistemas instituídos, e revelam um elevado sentido de identificação e envolvimento da defesa da causa.

O estilo de liderança pragmático baseia-se, de acordo com Afonso (2011, p. 51),

(...) na situação actual e nos problemas subjacentes, auscultando a envolvente e procurando retirar toda a informação para uma melhor compreensão do sistema social e das variáveis intervenientes. A sua actuação centra-se na monitorização das características da situação, de forma eficaz e eficiente, sobre assuntos-chave e preocupações.

Neste tipo de liderança, o líder envolve e compromete pessoas nas situações e na escolha de resolução.

O tipo de liderança transcendental é considerada, por Cunha et al (2007, p.374), como “uma forma vigorosa de liderança transformacional autêntica”. Neste tipo de liderança, os líderes motivam intrínseca e extrinsecamente os seus liderados, para que estes se identifiquem com algo que transcende os seus objetivos e interesses, seja do interesse da organização, dos seus pares, da comunidade ou da sociedade. O líder transcendental é

um indivíduo competente e dedicado. As suas atitudes facilitam a iniciativa dos seus liderados quando consideram essencial.

Relativamente à liderança participativa, para Thurler (2001, p.88)

(...) a liderança participativa (cooperativa, colaborativa e colegial) consiste em instaurar uma organização de trabalho que não se baseie nos princípios da gestão hierárquica clássica, mas contribua para que um grupo se transforme numa “*task force*” centrada na resolução de problemas, capaz de tomar em linha de conta as competências de uns e outros, de produzir cenários inovadores e de desenvolver utensílios de intervenção pertinentes. Estas equipas podem utilizar os princípios que combinam investigação/pesquisa e intervenção, numa cooperação dialógica com o terreno, implicando-se numa pesquisa e inovação fortemente cooperativa/colaborativa.

A liderança partilhada, segundo Silva (2010, p.79), envolve toda a comunidade escolar num projeto, e tem por base a capacidade do líder

(...) congregar vontades na base de um projecto comum partilhado, na criação de empatia face a novos desafios, no engenho para adaptar o funcionamento da escola aos objectivos que se colocam e à capacidade de compreender a cultura da escola e promover e conduzir mudanças.

De acordo com Silva (2010), os estilos de liderança mais relevantes na organização escolar são a liderança transformacional, a liderança transaccional e a liderança *laissez-faire*.

3. Escolas Eficazes

A investigação sobre a temática da liderança exposta anteriormente conduz naturalmente à necessidade de se caracterizar uma liderança eficaz, e por sua vez, à exposição do que se considera uma escola eficaz. Contudo, é também essencial, em primeiro lugar, apontar as características de um líder considerado eficaz.

De acordo com Peterson, Park & Sweeney (2008, p.31), “Um bom líder, por definição, é o que cria, sustenta e/ou eleva a confiança, o optimismo e o espírito de sacrifício do grupo que lidera.”

Para Hogg (2005, p. 55),

Os líderes eficazes devem ser proactivos, orientados para a mudança, inovadores, motivadores e inspiradores, e infundir uma visão ou missão no grupo. Devem também estar interessados nos outros, ser capazes de promover o empenhamento no grupo, estimular os esforços extra e empoderar os membros da equipa.

Segundo Rego & Cunha (2010), o líder pode ser mais eficaz no fomento do desempenho das suas equipas e organizações se se focalizar mais nos pontos fortes dos seus colaboradores do que nos pontos fracos e se potenciar mais as suas próprias energias e virtudes do que despende delas a lidar com falhas, fracassos e fraquezas. Acrescentam ainda que o desempenho da organização é facilitado quando os líderes reconhecem os seus pontos fortes, os dos seus colaboradores e da sua organização, e colocam-nos ao serviço do desenvolvimento dos outros e da organização. Desta forma, as pessoas tornam-se mais eficazes.

Porém, George (2003, p.12) afirma que “Os líderes autênticos desejam genuinamente servir os outros através da sua liderança.”

Ainda sobre esta temática, George (2003, p. xvii) refere “Necessitamos de *líderes autênticos* (...), líderes empenhados em administrar correctamente os seus activos em fazer as diferenças nas vidas das pessoas que servem. (...) Quando são dedicados administradores e lideram de modo autêntico, os líderes constroem organizações duráveis que fazem grande bem às pessoas e uma enorme diferença no mundo.”

De acordo com George (2003); George, Sims, McLean & Mayer (2007); Avolio & Gardner (2005); Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004); Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005), os líderes autênticos criam organizações autênticas. Para tal, é necessário terem certas características: trabalhar apaixonadamente; praticar valores sólidos; liderar “com o coração”, criando laços de empatia e obtendo desempenho elevado por parte dos colaboradores; estabelecer relacionamentos duradouros; ter elevada autodisciplina.

Rego & Cunha (2010) referem que o líder eficaz deve ter consciência das suas limitações e das limitações dos seus colaboradores e as da própria organização. Deve também saber atuar para aumentar as probabilidades de sucesso, estando consciente e disposto a aprender com o insucesso.

Estes autores (2010, pp. 191-192) apontam algumas características de personalidade e alguns comportamentos de um líder eficaz:

- São emocionalmente maduros, compreendendo as suas forças e fraquezas. Rodeiam-se de pessoas que os complementam e suprem as suas falhas.
- São autoconfiantes (mas não excessivamente confiantes).
- Buscam incessantemente oportunidades de aprendizagem. São humildes para aprender com os erros, e perseverantes para lidar com os obstáculos e os reveses. Não se deslumbram com os sucessos.
- Estimulam o espírito crítico dos colaboradores e não «matam» os mensageiros das más notícias.

- Não «subcontratam» os seus olhos. Antes procuram informar-se da realidade tornando contacto directo com a mesma e escutando a verdade.
- Actuam com justiça: (a) atribuindo recompensas em função dos contributos; (b) adoptando procedimentos apropriados, transparentes e participativos; (c) tratando os colaboradores com dignidade, e respeitando-as nas suas vertentes racional, emocional e espiritual.
- Mobilizam as pessoas através de uma visão ambiciosa, mas também concretizável e mensurável, que elas compreendem e na qual se revêem.
- Actuam de modo congruente com as suas palavras e lideram dando o exemplo. São íntegros, leais e de confiança.
- Reconhecem o valor intelectual e emocional dos colaboradores, transmitem-lhes elevadas expectativas de desempenho e apoiam o seu desenvolvimento. São exigente com eles, mas facultam-lhes condições para que possam corresponder a essas expectativas.
- Não se focalizam na mera obediência dos colaboradores, mas antes na iniciativa, na proactividade, no espírito crítico e no empenhamento dos mesmos. Procuram que as pessoas realizem trabalhos com significado para as suas vidas!
- Focalizam-se nas forças das pessoas e potenciam-nas. São optimistas e resilientes, e assim contagiam os seus interlocutores.
- São motivados para exercer poder – não para auto-engrandecimento, mas para benefícios dos colaboradores e da organização.
- Compreendem o xadrez de poder das suas organizações e sabem gerir os seus próprios líderes.
- São culturalmente inteligentes. Num mundo global, compreendem e adaptam-se às diferenças culturais (não se lidera do mesmo modo na Suécia, na China ou na Indonésia?).

Desta forma, estes autores assumem que os líderes mais eficazes são os que entendem a complexidade do processo de liderança, processo de influência mútua que envolve líderes e liderados, e exercem-no com firmeza, perspicácia e conhecimento.

Segundo MacBeath & McGlynn (2002), citados por Alaíz, Góis & Gonçalves (2003, p.133), os líderes mais eficazes evidenciam as seguintes características:

- direcção e visão estratégica;
- tomada de decisão partilhada;
- audição e resposta aos problemas do pessoal, dos pais e dos alunos;
- apoio ao desenvolvimento dos profissionais da escola;
- reconhecimento e celebração das boas práticas;
- circulação da informação;
- planeamento e financiamento;
- desenvolvimento das responsabilidades e encorajamento da liderança de outros;
- promoção da escola, quer na comunidade local, quer na mais alargada.

Na opinião de Silva (2010), o líder deve ser um indivíduo que possua um conjunto (parcial ou total) de características e capacidades, nomeadamente: ter visão estratégica, agir de acordo com valores fundamentais, considerar a escola no seu contexto, definir objetivos claros e ambiciosos, planear com rigor e flexibilidade, supervisionar e monitorizar as atividades, assegurar os recursos e metodologias adequados, apoiar os alunos de

forma personalizada, promover a formação pessoal e profissional do pessoal docente e não docente, envolver a comunidade, ser inovador, cultivar boas relações interpessoais, apostar no trabalho colaborativo, e trabalhar em equipa.

De acordo com Dias, Varela & Costa (2013, p.40), “a liderança está positivamente correlacionada com a eficácia organizacional e uma organização eficaz é composta por equipas de alto desempenho”.

Na perspetiva de Frota (2011, p.158),

Os líderes eficazes precisam de ser suficientemente flexíveis para adoptar o estilo de liderança que melhor se adapte às suas personalidades, às suas necessidades, bem como às necessidades dos seus liderados e da situação e contexto concreto (ambiente da organização e ambiente geral e social).

Relativamente ao conceito de eficácia e às escolas eficazes, podemos afirmar que o conceito de eficácia é, de acordo com Cousin (1998), complexo e múltiplo.

Segundo Creemers (1997, p.4), no passado, apenas um único critério de eficácia era considerado na análise das escolas, sendo os resultados académicos dos alunos. Contudo, Cousin (1998) refere que a avaliação da eficácia exige uma comparação entre escolas, subentendendo que existem escolas melhores que outras, sendo necessário “harmonizar os critérios de julgamento e definir as modalidades de comparação”.

Na perspetiva de Gray et al (1999, p.39), o desempenho de uma escola tem sido julgado através de três formas:

1. Comparar esse desempenho com um padrão nacional (p.ex., a média nacional). Embora esta tenha sido, historicamente, a tendência dominante, tem interessado pouco aos investigadores desta área;
2. Determinar o grau de eficácia de uma determinada instituição educativa, tendo em consideração o perfil dos alunos que a frequentam. Esta opção implica comparar escolas com características semelhantes, quanto à sua população estudantil. Neste caso, a eficácia é entendida como um conceito relativo cujo grau só pode ser determinado através da análise de dados empíricos relativos a cada instituição. A escola eficaz seria, neste caso, a que consegue levar os seus alunos para além do que seria esperado, dadas as características iniciais desses estudantes, aquando do seu ingresso na instituição.
3. Determinar se a escola está a “melhorar” a capacidade acima referenciada, ao longo do tempo.

A primeira definição de escola eficaz surgiu com Edmonds (1979), citado por Lima (2008, p.31), que considerou que a “escola eficaz” era uma “instituição onde não existe qualquer relação entre os antecedentes familiares dos alunos e o seu sucesso”. Esta definição de escola eficaz apenas se focalizava em três aspetos, tais como o grupo-alvo; o domínio educativo de análise; e a equidade.

Posteriormente, nos estudos, o último aspeto, o da equidade começou a ser ignorado, e iniciou-se uma preocupação acrescida no grupo-alvo, envolvendo todos os alunos e não apenas os desfavorecidos, e no domínio educativo de análise que começou a ter em atenção não só os resultados académicos mas também os aspetos sociais do indivíduo.

Neste aspeto, Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis & Ecob (1988) referem uma nova definição de escola eficaz: uma instituição na qual os alunos progredem mais do que o esperado, tendo em atenção todas as suas características aquando da entrada para o estabelecimento de ensino.

Porém, Sammons, Hillman & Mortimore (1995) a escola eficaz é definida como uma instituição que adiciona um valor acrescentado aos resultados dos alunos. Este valor acrescentado é o impulso que a escola dá ao sucesso dos seus alunos.

As definições sobre a escola eficaz não são de todo consensuais, porém, de acordo com Lima (2008, pp.52-53), é consensual para a maioria dos investigadores que o critério mais adequado para medir a eficácia da escola é “o valor que a escola “acrescenta” aos atributos iniciais dos alunos que nela ingressam.”

Stoll & Fink (1995, p. 40) referem a escola eficaz como uma instituição que

- promove o progresso de *todos* os seus alunos, para além do esperado;
- assegura que cada aluno atinge os padrões mais elevados que lhe sejam possíveis;
- melhora todos os aspectos do sucesso e do desenvolvimento dos estudantes;
- continua a melhorar, ano após ano.

De acordo com Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis & Ecob (1988, pp.249-250), as escolas em situação de vantagem para se tornarem eficazes são as que

- cobrem toda a amplitude de idades do ensino primário, não tendo os alunos de ser transferidos para outra instituição aos 7 anos;
- têm um estatuto mais autónomo;
- são mais pequenas (com um máximo de 160 alunos);
- têm turmas ,mais pequenas (com menos de 24 alunos);
- possuem um bom ambiente físico (um aspecto acolhedor, boa decoração,. Imediações físicas com características atractivas);
- não passam por períodos longos de disrupção (obras, redecorações);
- têm um corpo docente estável;
- não conhecem mudanças frequentes de director e de subdirector.

Estes autores (1988, pp.250-256) consideram doze fatores-chaves relacionados com a eficácia escolar, nomeadamente: liderança resoluta do pessoal docente, por parte da direcção da escola; Envolvimento do subdirector; Envolvimento dos professores; Con-

sistência entre os docentes; Sessões de ensino estruturadas; Ensino intelectualmente estimulante; Ambiente centrado no trabalho; Focalização limitada em cada sessão de trabalho; Comunicação máxima entre docentes e alunos; Registo de informação; Envolvimento parental; e Clima positivo.

Contudo, segundo Reis (2010, p.11), a eficácia das organizações depende da satisfação das pessoas que nela trabalham. Esta autora refere ainda que “Fazer parte de uma organização, viver e trabalhar nela, actuar nas suas actividades, desenvolver carreira nela, significa participar intimamente e assimilar a sua cultura.”

Sobre esta temática, Silva (2010) refere que assegurar a qualidade da escola e/ou a eficácia do ensino são questões que fazem parte dos modelos de administração e gestão da escola e respetivamente das suas lideranças, sendo elementos decisivos quando for necessário reconfigurar os sistemas educativos, formular novas soluções a nível organizacional em contextos escolares, e responder em tempo útil e sucesso às exigências colocadas pelas comunidades e sociedades.

Segundo Teixeira (1995), os investigadores têm procurado compreender as organizações e encontrar processos que as tornem eficazes.

Por fim, Frota (2011,p.6) afirma a importância da liderança na organização eficaz, referindo que “Reforçar a liderança, enquanto dinamizadora das equipas docentes, com o objectivo de converter as escolas públicas em instituições mais dinâmicas com um colectivo profissional mais integrado, constitui um propósito para o desenvolvimento de organizações escolares mais eficazes.”

Capítulo II - Estudo Empírico

1. Contexto

O nosso estudo foi realizado no Agrupamento de Escolas A, de ensino público, formalmente constituído no dia 26 de abril de 2013. Localiza-se no concelho de Almada, integrado no Distrito de Setúbal, e encontra-se na área de influência da Direção Escolar de Lisboa e Vale do Tejo.

1.1. Caracterização do Meio

O Agrupamento de Escolas A, objeto da nossa investigação, encontra-se inserido no concelho de Almada. Este concelho tem cerca de 70,21 km² de área, 174 030 habitantes, de acordo com os censos de 2011. A sua densidade populacional é 2 478,71 hab./Km². É constituído por cinco freguesias, nomeadamente: união das freguesias Almada, Cova da Piedade, Pragal, Cacilhas; Freguesia da Costa da Caparica; união das freguesias Caparica e Trafaria; união das freguesias Charneca de Caparica e Sobreda; união das freguesias Laranjeiro-Feijó, como se pode observar na Figura 1.

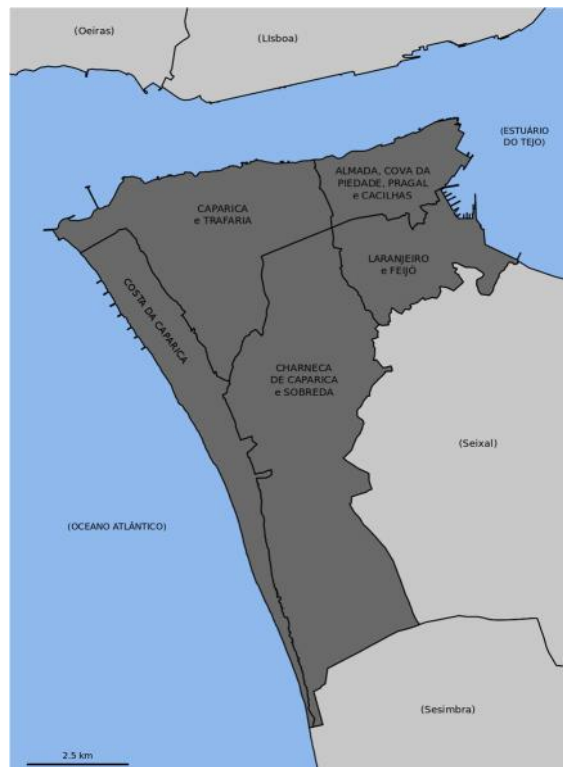


Figura nº 1: Mapa do Concelho de Almada

Fonte: www.pt.wikipedia.pt

O concelho de Almada faz fronteira com o concelho do Seixal a leste, por Sesimbra a sul, a oeste pelo oceano Atlântico, abrindo-se a norte e nordeste para o Estuário do Tejo. É marcado por referências históricas desde o Neolítico, e o seu desenvolvimento foi notório ao longo dos séculos, passando de uma zona rural a uma zona industrial e a uma zona urbana que continua em franca expansão.

A nível educacional, o concelho de Almada encontra-se dotado de uma rede de estabelecimentos de ensino, a sua maioria das escolas de foro particular, desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, incluindo ensino profissional, ensino sénior e escolas noturnas.

O Agrupamento de Escolas A localiza-se geograficamente na união de freguesias de Charneca de Caparica e da Sobreda, situadas no interior do concelho de Almada. Tem cerca de 29,31 km² de área, 44 929 habitantes, e 1 532, 9 hab./Km² de densidade populacional, segundo os censos de 2011. Esta união das freguesias integra as seguintes localidades: Vale Fetal, Quinta Nova, Quintinhas, Palhais, Quinta de Cima, Vale Rosal, Quinta da Saudade, Aroeira, Marisol, Vale Bem, Pinheirinho, Botequim, Vale Cavala, Regateira, Quinta da Morgadinha, Alto do Índio, Vale Figueira, Sobreda, Casal de Santo António, Quinta do Baubau, Bairro de São João, Quinta da Caneira, Vale de Grou, Quinta da Carcereira, Bairro dos Porfírios, Quinta da Graça, Quinta da Francesa, Quinta do Pocinho, Quinta do Guarda Mor, entre outras.

Estas freguesias têm características essencialmente rurais, devido às suas origens. A área destas freguesias é constituída por pinhais, matos, silvados, areais tendo uma escassez de monumentos e recursos históricos. No entanto, podemos identificar como património construído: o Convento da Cela Nova (intitulado também de Nossa Senhora da Rosa); a Quinta de Vale de Rosal, a Quinta de Cima (do século XVIII), a Quinta da Regateira, a Ermida do Bom Jesus, a Quinta de Monserate (ou Palácio do Sola), a Quinta de Santo António do Caiado (do século XVI), o Solar dos Zagallos (construído no século XVII), o Cruzeiro de Vale de Rosal (cerca do ano de 1659).

1.2. Caracterização do Agrupamento

De acordo com o regulamento interno do Agrupamento de Escolas A, é um agrupamento do ensino público e em regime de exercício de autonomia.

O Agrupamento de escolas A está situado na Sobreda e na Charneca de Caparica, no concelho de Almada, sendo a sua sede na Sobreda. Encontra-se dotado de órgãos próprios de administração e gestão, e é constituído pela integração dos estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis de ensino, que mantêm a sua identidade e denominação próprias:

- Escola Secundária com 3º ciclo do EB AB, sede do Agrupamento;
- Escola Básica de BC (1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico);
- Escola Básica de CD nº2 (1º ciclo do ensino básico);
- Escola Básica de DE (1º ciclo do ensino básico);
- Escola Básica EF (educação pré-escolar e 1º ciclo do ensino básico);
- Jardim de Infância de DE (educação pré-escolar);
- Jardim de Infância de BC (educação pré-escolar).

A oferta educativa deste agrupamento é apresentada pelas valências de educação pré-escolar, de primeiro ciclo, segundo e terceiro ciclos do ensino básico, do ensino secundário e do ensino profissional, uma unidade de apoio a alunos multideficientes e uma unidade de ensino estruturado.

O agrupamento tem autonomia na tomada de decisões nos campos da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira. Os instrumentos do exercício da autonomia do agrupamento são o Projeto Educativo, o Projeto Curricular, o Regulamento Interno, os Planos Anual e Plurianual de Atividades e o Orçamento.

De acordo com a publicação do Decreto-lei nº 75/2008, o novo modelo organizativo deve ser assegurado, neste agrupamento, pelos seguintes órgãos de direção, administração e gestão:

- O Conselho Geral;
- O Diretor do Agrupamento;
- O Conselho Pedagógico;
- O Conselho Administrativo.

Estes órgãos cumprem e fazem cumprir os princípios e os objetivos definidos no Regulamento Interno.

O Conselho Geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do Agrupamento, assegurando a participação e representação de 21 elementos da comunidade educativa, nomeadamente: 8 representantes

do pessoal docente; 2 representantes do pessoal não docente; 5 representantes dos pais e encarregados de educação; 2 representantes dos alunos (maiores de 16 anos); 2 representantes do município de Almada; 2 representantes da comunidade local, entre elas instituições, organizações e atividades de carácter económico, social, cultural e científico.

O Diretor do Agrupamento é o órgão de administração e gestão do Agrupamento nos campos pedagógico, cultural, administrativo, financeiro e patrimonial e, no exercício das suas funções, é coadjuvado por um subdiretor e por um a três adjuntos, de acordo com a lei.

De acordo com o artigo 31º da republicação de Decreto-lei nº75/2008, o Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa, nas áreas pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente. É constituído por 17 membros, nomeadamente:

- Diretor do Agrupamento A que, por inerência, é o presidente do Conselho Pedagógico;
- Coordenador do departamento da educação pré-escolar;
- Coordenador do departamento do 1º ciclo;
- Coordenador do departamento de língua portuguesa;
- Coordenador do departamento de línguas estrangeiras;
- Coordenador do departamento de matemática e ciências informáticas;
- Coordenador do departamento de ciências experimentais;
- Coordenador do departamento de ciências sociais e humanas;
- Coordenador do departamento de expressões;
- Coordenador do departamento de educação especial;
- Coordenador do departamento de educação física;
- Coordenador dos cursos profissionalizantes;
- Coordenador dos professores titulares de turma;
- Coordenador dos diretores de turma do 2º ciclo do ensino básico;
- Coordenador dos diretores de turma do 3º ciclo do ensino básico;
- Coordenador dos diretores de turma do ensino secundário;
- Coordenador dos professores bibliotecários/projetos e clubes.

O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em aspetos administrativo-financeiro, nos termos da legislação em vigor. É composto pelo Diretor do Agrupamento;

o subdiretor ou um dos Adjuntos do Diretor, por ele designado para o efeito; o chefe dos serviços administrativos, ou quem o substitua.

Como já referimos, a este agrupamento foi-lhe reconhecida a autonomia, pela lei e pela administração educativa, de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.

De acordo com o artigo 9º do Decreto-lei nº75/2008, de 22 de abril com a redação dada pelo Decreto-lei nº 137/2012, de 2 de julho, o projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento são instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, bem como o relatório anual de atividades, a conta de gerência e o relatório de autoavaliação, para efeitos de prestação de contas.

2. Metodologia de Investigação

2.1. Tipo de Estudo

Um trabalho de investigação, segundo a perspectiva de Quivy & Campenhoudt (2005, p.19), tem como intuito

(...) compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas do funcionamento de uma organização, a reflectir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações.

Na perspectiva dos mesmos autores (2005), qualquer trabalho de investigação deve atender a diversos procedimentos, sendo que os métodos são um aspeto formal do procedimento, e do percurso da investigação conforme o objeto de estudo da mesma. Ainda sobre esta temática, Quivy & Campenhoudt (2005, p.25) referem que “Um procedimento é uma forma de progredir em direcção a um objectivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação.”

Relativamente à metodologia, Sousa & Batista (2011, p.52) afirmam que

(...) o dilema inerente à escolha da metodologia de investigação tem por base não só os objectivos do trabalho a desenvolver, mas o facto de se poder pretender que os resultados se assumam como generalizações, tendo por base uma grande população,

o que permite procurar tendências gerais dos seus comportamentos ou se quer realizar um trabalho em profundidade sobre uma amostra reduzida composta por poucas unidades de análise, importando, neste caso, compreender os fenómenos que são objeto de investigação.

A estas perspetivas, Freixo (2010, p.146), acrescenta que na metodologia qualitativa o investigador

(...) observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurara controlá-los. O objectivo desta abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento é descrever ou interpretar, mais do que avaliar. Esta forma de desenvolver o conhecimento demonstra a importância primordial da compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação. Esta abordagem é uma extensão da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno.

De acordo com Bogdan & Biklen (1992), citados por Freixo (2010, p.146), a metodologia qualitativa apresenta cinco características fundamentais:

- 1) A situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento-chave da recolha de dados.
- 2) A sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente analisar os dados.
- 3) A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final.
- 4) Os dados são analisados indutivamente, como se reunissem em conjunto, todas as partes de um *puzzle*.
- 5) Diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao «porquê» e ao «quê».

Porém, Natércio (2005, p.118) quando se refere à metodologia qualitativa, diz-nos que “o tratamento da informação qualitativa é um processo muito mais ambíguo, moroso, reflexivo, e que se concretiza numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento”, devido à recolha, análise e interpretação de dados recolhidos.

Neste contexto, a metodologia de investigação adotada nesta dissertação é de natureza qualitativa já que se foca na descrição, fundamentação e estudo de percepções pessoais, refletindo numa lógica de melhoria após a recolha, análise e interpretação dos dados recolhidos, tendo por base o objetivo do trabalho a desenvolver. Podemos ainda referir que a presente investigação além de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, é consubstanciada num estudo de caso, visto que se pretende descrever uma situação real, num local concreto e num contexto específico, sendo analisada e descrita de forma particular e única, revelando algumas considerações de características de um líder e estratégias utilizadas na eficácia da organização-escola, interpretando e analisando mais do que avaliando.

2.1.1. Estudo de Caso

No nosso estudo, a metodologia de estudo de caso foi a mais adequada, uma vez que se insere num contexto da vida real e explora um grupo como unidade de estudo.

O estudo de caso é, segundo Freixo (2010), um procedimento metodológico que explora intensivamente uma simples unidade de estudo, um caso, como por exemplo, um indivíduo, família, grupo, comunidade, cultura, tendo como finalidade a descrição de comportamentos dessa unidade de estudo, que passa a ser o centro de atenção do investigador.

Na perspetiva de João da Ponte (2006, p.25), o estudo de caso pode ter vários propósitos e “pode utilizar uma grande variedade de instrumentos e estratégias, assumindo formatos específicos e envolvendo técnicas de recolha e análise de dados muito diversas.”

De acordo com Ponte (2006), o estudo de caso tem como base uma análise verdadeira, rigorosa e completa do objeto de investigação, tendo em conta as questões colocadas e fazendo comparação com outras situações conhecidas e com as teorias já existentes na área de investigação em causa.

Segundo Freixo (2010, p.110), “um *estudo de caso* pode ter um profundo alcance analítico, interrogando a situação, confrontando-a com outras situações já conhecidas e com as teorias existentes podendo desta forma originar novas teorias e novas questões para futura investigação”.

Porém, na perspetiva de Yin (2010, p.39), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida, real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”. Yin (2010, p.40) considera que

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados, precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se de desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Ainda para Yin (2005, p.20), “utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenómenos relacionais.”

Mas, de acordo com Fortin (2003, p. 165), “um estudo de caso sem experimentação serve para descrever, explorar ou explicar um fenómeno complexo ou para verificar proposições teóricas a partir de uma análise em profundidade dos diferentes elementos do fenómeno”.

Contudo, Sousa (2005, pp. 137-138) considera que o estudo de um caso

(...) visa essencialmente a compreensão do comportamento de um sujeito, de um dado acontecimento, ou de um grupo de sujeitos ou de uma instituição considerados como entidade única, diferente de qualquer outra, numa dada situação contextual específica, que é o seu ambiente natural.

Este autor afirma também que o investigador deve ter especial atenção e evitar “manipular variáveis independentes”. Mas, de acordo com Tuckman (2005, p. 512), é importante identificar as variáveis relacionadas com o fenómeno estudado e explorar a relação entre elas, sendo que

(...) as questões específicas da relação entre variáveis, a responder na investigação qualitativa ou no estudo de caso, não diferem basicamente das questões a responder na investigação quantitativa (...) os aspectos que diferem são, por exemplo, os tipos de dados necessários para responder a essas questões e a forma como esses dados têm de ser recolhidos e analisados.

Na perspetiva de Kilpatrick, citado por Freixo (2010, p. 109), existem três paradigmas metodológicos distintos associados ao estudo de caso: o positivista ou quantitativo, que procura explicar e prever fenómenos de forma controlada; o interpretativo ou qualitativo, que se focaliza na compreensão e na interpretação de fenómenos segundo o significado que aqueles traduzem para os próprios atores neles participantes; e o crítico.

Sobre esta temática, Freixo (2010, p.111-112) indica as seguintes características de um estudo de caso qualitativo:

- **Particular:** na medida em que se centra numa determinada situação, acontecimento, programa ou fenómeno.
- **Descritivo:** porque o produto final é uma descrição «rica» do fenómeno que está a ser estudado.
- **Heurístico:** porque conduz à compreensão do fenómeno que está a ser estudado.
- **Indutivo:** porque a maioria destes estudos tem como base o raciocínio indutivo, ou seja, partem do particular para o geral.
- **Holístico:** porque tem em conta a realidade na sua globalidade. É dada uma maior importância aos processos do que aos produtos, à compreensão e à interpretação.
- **Planificação:** a planificação de um estudo de caso varia segundo se trate de um estudo de carácter essencialmente qualitativo ou quantitativo.

Segundo Sousa (2005, p.139), a principal vantagem dos estudos de casos “consiste exactamente na concentração das atenções do investigador e na utilização cruzada de diversos instrumentos de avaliação sobre um caso ou situação específica, procurando identificar os diversos processos interactivos em curso, para melhor compreender a sua fenomenologia”.

Porém, os estudos de caso são alvo de algumas críticas, como por exemplo: falta de rigor, influência do investigador (falsas evidência, visões enviesadas), pouca base para formulação de generalizações, estudos muito extensos e demorados e fragilidade da validade externa. Apesar destas críticas, Yin (2010) e Tuckman (2005) referem que existem diversas formas de demonstrar a validade e fiabilidade de um estudo de caso. Tuckman (2005) refere que a validade externa ou interna dependem da fiabilidade do estudo ou possibilidade de confirmação.

Ainda sobre o estudo de caso, Yin (2005, p. 42) sistematiza as fases e preocupações que um investigador deve ter na planificação de um estudo de caso: “as questões de um estudo; suas proposições, se houver; sua unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações”.

De acordo com Bodgan & Biklen (1994), Tuckman (2005) e Yin (2005), uma das principais vantagens do estudo de caso é que a sua virtude permite o aparecimento de novas hipóteses de estudo, potencial e pertinência.

Podemos referir a importância das técnicas de recolha de dados no estudo de caso. Para Freixo (2010), as técnicas de recolha de dados mais utilizadas no estudo de caso são a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário.

Neste contexto, podemos inferir que o nosso estudo é um estudo de caso já que além de se passar no contexto da vida real, se debruça sobre uma unidade de estudo – o agrupamento de escolas A, envolvendo mais do que uma técnica de recolha de dados (análise documental e entrevista), serve para descrever um fenómeno complexo – Indicadores encontrados e estratégias utilizadas na eficácia da organização-escola.

2.2. Objetivo do Estudo

Tendo como base a temática relacional entre as características de um líder, as estratégias utilizadas e a eficácia das organizações escolares, e como contexto da investigação o Agrupamento de Escolas A, localizado no Distrito de Setúbal, o principal objetivo

tivo do nosso estudo é identificar a percepção dos líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas.

Com o intuito de atingir este objetivo colocaram-se algumas questões a um elemento da gestão de topo de um agrupamento fora do nosso estudo e especialista nesta área, cujas respostas foram parte integrante do estudo preliminar para a construção do guião de entrevista a aplicar à nossa amostra.

1. Qual é o papel do líder na escola?
2. O líder tem importância na melhoria da organização-escola?

2.3. Questões de Investigação

Se partirmos dos pressupostos que, como refere Freixo (2010, p. 112), as questões de investigação são “as enunciações que focalizam a atenção do investigador sobre algo que deverá ser observado durante o estudo” e que na opinião de Quivy & Campenhoudt (2005), a questão de partida é o fio condutor da investigação, e deve ser clara, exequível e pertinente, podemos encontrar como questões da nossa investigação, a questão de partida e as questões operacionais.

2.3.1. Questão de Partida

Tendo em consideração o objetivo do nosso estudo e por se entender que a liderança, o seu estilo e características dos líderes, bem como as estratégias utilizadas são fatores essenciais para a eficácia de uma escola, definiu-se como questão de partida:

Que percepção têm os líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas?

2.3.2. Questões Operacionais

- Que indicadores podem ser considerados na caracterização de uma escola eficaz?
- Que características os líderes devem ter numa escola eficaz?
- Que tipo de liderança existe na instituição do nosso estudo?
- Que estratégias são utilizadas pelos líderes do nosso estudo numa escola eficaz?

2.4. População e amostra do Estudo

De acordo com Freixo (2010), a fase posterior da investigação, após o investigador ter determinado o método e o procedimento apropriado, dependendo do que pretende estudar, é a definição da população e a seleção de instrumentos apropriados na recolha de dados, de forma a garantir a fiabilidade e qualidade dos resultados da investigação.

Freixo (2010, p.181) entende por população “todos os elementos (pessoas, grupos, objectos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo.”

Sobre esta temática, também Coutinho (2011, p.85) define população como “o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum”.

Contudo, é necessário ainda caracterizar o meio ou o contexto onde a investigação é realizada. Segundo Freixo (2010, p.182), “o meio ou contexto, pretende situar o ambiente natural (...) onde o estudo terá lugar, significando que esses estudos se efectuam em qualquer parte (...)”. No nosso estudo referimo-nos ao contexto quando caracterizamos o agrupamento de Escolas A.

Fortin (2003, p. 162) defende que “pode trabalhar-se com uma população total ou com uma amostra tirada da população”.

No que concerne ainda a esta temática, Freixo (2010, p.183) refere que a amostra é “um conjunto de sujeitos retirados da população, consistindo a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada”.

Para além da escolha de uma população, este autor acrescenta que o investigador deve seleccionar a amostra dependendo da sua categorização, que poderá ser uma amostragem probabilística ou uma amostragem não probabilística. Cada uma destas amostragens rege-se por diversas técnicas. O método de amostragem probabilística tem como técnicas: amostragem aleatória simples, amostragem aleatória por estratos, amostragem em cachos, e a amostragem sistemática. As técnicas de amostragem não probabilística são a amostragem accidental, a amostragem por quotas, a amostragem por seleção racional; e a amostragem por redes.

Assim, a população do nosso estudo é constituída por todos os elementos de gestão de topo e intermédia do Agrupamento de Escolas A. A amostra, que foi a base da

recolha de dados, foi retirada desta população. Posto isto e tendo em consideração o objetivo da investigação, a técnica de amostragem selecionada foi de carácter não probabilístico.

A amostra do nosso estudo é constituída por dois elementos da gestão de topo do Agrupamento e três elementos da gestão intermédia ligados ao pré-escolar e 1º ciclo. Os “elementos de gestão” que fazem parte da amostra são considerados pelos seus pares como fazendo parte dos líderes do Agrupamento A de que falamos ao longo do estudo. Inicialmente, a amostra era mais alargada, contudo, por impossibilidade de agendamento com os outros membros da gestão de topo e da gestão intermédia, o número de sujeitos a entrevistar ficou em cinco elementos. Das cinco entrevistas realizadas, quatro foram presenciais, e uma foi realizada por via eletrónica, através de e-mail.

2.5. Técnicas de Recolha de Dados

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), os métodos de recolha de dados têm influência nos resultados do trabalho.

Tendo em conta as características de um estudo de caso e dos objetivos da investigação, verificámos que um estudo de caso pode atender diversas técnicas de recolha de dados.

Freixo (2010) considera que, no procedimento metodológico denominado estudo de caso, as técnicas de recolha de dados mais utilizadas são a observação, a entrevista, a análise documental e o inquérito por questionário.

Almeida (1990, p.95) refere que o método de estudo de caso pode fazer uso de todas as técnicas disponíveis, para o estudo de uma amostra particular.

De acordo com Tuckman (2002, p.516), as técnicas de recolha de dados utilizadas num estudo de caso são três tipos: “ (1) Entrevistas a diversas pessoas ou participantes na situação, que estão envolvidas no fenómeno em estudo; (2) Documentos, tais como actas de encontros, relatos de jornais, autobiografias ou testemunhos; (3) Observação de fenómenos em acção”.

No presente estudo de caso, utilizaram-se como técnicas de recolha de dados, a análise documental (de conteúdo) e a entrevista.

2.5.1. Análise Documental

A análise de conteúdo, utilizada na análise documental, foi usada no estudo preliminar para a construção do guião das entrevistas.

De acordo com Yin (2010), a análise documental recai sobre os registos escritos existentes na unidade de análise selecionada, e cujo objetivo é recolher informação sobre a estrutura e o modo de funcionamento da mesma.

Porém, Guerra (2010, p.69) vai mais além e refere que

(...) a análise de conteúdo pretende descrever situações, mas também interpretar o sentido o que foi dito (...), quando falamos em investigação empírica, falamos de uma série de operações como descrever os fenómenos (nível descritivo), descobrir as suas co-variações ou associações (...) e ainda descobrir relações de causalidade/de interpretação de dinâmicas sociais em estudo (...)

Mas, segundo Guerra (2010) não existe apenas um único tipo de análise de conteúdo, e cada tipo de análise deve adaptar-se conforme o estudo. Também na perspetiva de Guerra (2010, p.62), a análise de conteúdo tem “a finalidade de efetuar inferências com base numa lógica explicitada sobre mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas”.

Outra perspetiva, a de Krippendorff, citada por Guerra (2010), define a análise de conteúdo “a partir de «inferências» ” e como sendo “uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados do contexto.”

Esta autora assume que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, tendo em conta que tem uma dimensão descritiva, e cujo objetivo é apresentar o que foi escrito ou narrado, e uma dimensão interpretativa, já que, como refere Guerra (2010, p.62) “decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência”

Ainda segundo Bardin (2011, p. 32), “ a análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo de «fala» a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”.

Porém, para Guerra (2010, p. 63), “a escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende dos objetivos e do estatuto da pesquisa, (...). O tratamento do conteúdo varia, pois, consideravelmente de pesquisa para pesquisa e de investigador para investigador”.

Na perspetiva de Quivy & Campenhoudt (2005), a análise de conteúdo tem o intuito de fornecer a descoberta de ideias e pistas de trabalho, que irão ser traduzidas em hipóteses.

De acordo com Estrela (1990, p.455), a análise de conteúdo tem três etapas ou fases:

- 1º - Leitura inicial dos documentos para uma apreensão sincrética das suas características e avaliação das possibilidades de análise;
- 2º - Determinação dos objectivos da análise de acordo com as hipóteses emitidas.
(...)
- 3º - A determinação das regras de codificação levou-nos a considerar como unidade de enumeração ou de contagem cada redacção. Como unidade de registo ou “unidade de significação a codificar”, tendo “em vista a categorização (...), escolhemos a proposição.

M. C.d’Urung (1974, p.167) entende por proposição “uma afirmação, uma declaração, um juízo (...) estabelece uma relação entre dois ou mais termos. É em princípio, uma unidade que se basta a ela própria.”

A técnica de D’Urung, denominada técnica da tesoura e cola, é utilizada na análise de conteúdo e consiste na divisão do texto em fragmentos, no nosso estudo períodos, que posteriormente são distribuídos pelas diversas categorias. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo tem diversas fases, iniciando o seu processo pela definição das unidades de registo e de contexto, a codificação e posteriormente pela categorização. Esta técnica foi utilizada na análise de conteúdo do estudo preliminar, realizado para a construção do guião de entrevista, bem como na análise de resultados das entrevistas.

Porém, Bardin (2011) refere que a análise de conteúdo se organiza em três fases: a pré-análise, que consiste na fase da organização, na qual o investigador escolhe os documentos a analisar e faz uma “leitura corrente”, formula hipóteses e objetivos e elabora os indicadores; a exploração do material, em que o investigador identifica a/s unidade/s de contexto e as unidades de registo; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, processos estes que iniciam com a codificação das unidades de registo, recortando, enumerando, agregando e categorizando-as, passando posteriormente às inferências, e à análise final.

Bardin (2011, p. 145) defende que “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento.”

Ainda de acordo com Bardin (2011), existem diversos tipos de análise de conteúdo, tais como: categorial, avaliação, enunciação, e expressão. Os dados obtidos pela recolha neste método são principalmente descritivos, na qual não surge a estatística.

No decorrer da nossa investigação, a análise de conteúdo foi utilizada na análise das respostas a duas questões colocadas a um elemento que faz parte da gestão de topo de uma agrupamento e que foi o estudo preliminar da construção do guião das entrevistas realizadas aos sujeitos da amostra do nosso estudo.

Neste estudo preliminar, a unidade de contexto foi a resposta a cada uma das questões colocadas ao elemento da gestão de topo e as unidades de registo foram cada um dos períodos em que dividimos essas respostas.

Por fim, a análise de conteúdo foi utilizada na análise de resultados recolhidos após a realização de cada uma das entrevistas, em que a unidade de contexto foi a entrevista e as unidades de registo a resposta a cada uma das questões.

2.5.2. Entrevista

A entrevista pode ser considerada uma técnica de investigação não documental, que apoia o investigador na sua pesquisa.

A escolha da técnica de recolha de dados dependerá do objeto de estudo, das perguntas e questões às quais queremos responder.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005, p.192), “os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele”. Posteriormente, o conteúdo da entrevista é objeto de análise de conteúdo.

Estes autores referem diversas variantes da entrevista, tais como: a entrevista semidirectiva ou semidirigida, usada sobretudo em investigação social e a entrevista centrada.

A entrevista é, então, uma técnica de recolha de dados, na qual o contacto entre entrevistador e entrevistado é mais direto. Existem ainda dois tipos de entrevistas: a entrevista aberta e a entrevista fechada. Segundo Fortin (2003, pp.245-246), a entrevista é uma técnica que exige planificação e é usado em métodos exploratórios-descritivos, e tem como funções: “examinar conceitos, relações entre as variáveis e conceber hipóteses”; “instrumento de medida de uma investigação”; “complemento a outros métodos, tanto

para explorar resultados não esperados, como para validar resultados obtidos com outros métodos ou ainda para ir mais em profundidade”.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), a entrevista tem como vantagens a profundidade dos elementos de análise recolhidos. A entrevista deve ter em conta o objeto de estudo em análise, e deve ser conciliada primeiramente, em alguns casos, com outras técnicas de recolha de dados.

Também para Yin (2010), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação, e pode assumir diversas formas, entre as quais a *espontânea*, na qual o entrevistador pode questionar o entrevistado sobre fatos e ao mesmo tempo solicitar opinião sobre determinados aspetos ou eventos. Outro tipo de entrevista é a denominada de *focal*, na qual a entrevista demora um curto período de tempo, por exemplo uma hora. Nestes casos, para Yin (2010, p.113), “as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o carácter de uma conversa informal”. O último tipo de entrevista é mais estruturado, uma vez que implica um *levantamento* formal, que pode fazer parte de um estudo de caso.

Yin (2010, p. 114) afirma que

as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas. Essas questões deveriam ser registradas e interpretadas através dos olhos de entrevistadores específicos, e respondentes bem-informados podem dar interpretações importantes para uma determinada situação. Também podem apresentar atalhos para se chegar à história anterior da situação, ajudando-o a identificar outras fontes relevantes de evidências.

Freixo (2010, p. 192) considera a entrevista como “uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistador e entrevistado.” Ainda segundo este autor, as entrevistas podem ser classificadas relativamente à sua forma de operacionalização, como estruturadas e como não-estruturadas.

As estruturadas são as entrevistas cujas questões se encontram previamente formuladas, ou seja, quando o entrevistador estabelece um guião de entrevista, que não pode ser alterado.

Relativamente às entrevistas não-estruturadas, Freixo (2010) afirma que o investigador, sem recorrer a um guião e através da conversação, procura recolher dados que possam ser utilizados em análise qualitativa. Freixo (2010) determina que a entrevista não-estruturada pode ser classificada como entrevista focalizada, entrevista clínica e entrevista não-dirigida.

Freixo (2010) aponta algumas vantagens relativamente à entrevista, tais como o facto de poder ser utilizada em todos os segmentos da população; ter maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou formular questões de forma diferente; avaliar atitudes, condutas; obtenção de dados relevantes e que não constam em documentos; conseguir informações precisas.

Ainda para Freixo (2010), a entrevista tem, no entanto, algumas desvantagens, entre elas: dificuldades de expressão e comunicação; incompreensão, associada a uma falsa interpretação.

De acordo com Freixo (2010) e Quivy & Campenhoudt (2005), a realização de uma entrevista tem de ter em consideração o planeamento da mesma, passando por diversas etapas: definir os objetivos a alcançar e informar o entrevistado do objetivo e a forma como vai registar a entrevista; dar conhecimento ao entrevistado do tema da entrevista; a marcação com antecedência da entrevista; garantir o anonimato e confidencialidade ao entrevistado; e a preparação prévia de um guião.

No nosso estudo, o processo de construção do guião das entrevistas seguiu os seguintes passos: o estudo preliminar (a análise de conteúdo das respostas a duas questões) e o guião final.

Esta investigação teve como técnica de entrevista, a estruturada, porque as questões foram previamente formuladas, ou seja, o entrevistador estabeleceu um guião de entrevista, que não pôde ser alterado.

2.6. Instrumentos Construídos

Os instrumentos construídos foram o Guião das Entrevistas, a Grelha de Análise de Conteúdo das entrevistas e a Grelha de Análise Global das entrevistas.

2.6.1. Guião das Entrevistas

Para elaborar o guião das entrevistas, começámos por realizar um estudo preliminar baseado na análise de conteúdo de duas questões colocadas a um elemento que faz parte da gestão de topo de um agrupamento (Apêndice A), com o intuito de recolher dados importantes. Como refere Hill & Hill (2002, p.69) “O estudo preliminar é um estudo de pequena escala feito para fornecer informação relevante para a investigação principal”.

a) Estudo Preliminar

Como já foi referido anteriormente, as grelhas de análise têm como base a resposta a duas questões colocadas a um elemento que faz parte da gestão de topo de um agrupamento (Apêndice A).

Como técnica de tratamento destas questões, utilizámos a técnica de D’Urung, denominada técnica da “tesoura e cola”, que consiste na divisão do texto em fragmentos, no nosso estudo períodos, que posteriormente foram codificadas (1, 2, 3, ...) e, por fim agrupados em categorias. Desta forma, a análise de conteúdo tem diversas fases, iniciando o seu processo pela definição das unidades de registo e de contexto, a codificação e posteriormente pela categorização.

Os procedimentos de análise das respostas às questões colocadas foram a identificação da unidade de contexto e da unidade de registo; a leitura “corrida” de cada uma das respostas; divisão do texto de cada resposta em períodos; codificação, ou enumeração de cada período; categorização, ou agrupamento dos períodos por temas idênticos (categorias); registo de indicadores por cada categoria; construção de questões correspondentes a cada categoria, com base em indicadores.

- Grelhas de Análise de conteúdo das respostas a duas questões

A análise de conteúdo das duas questões teve diversas fases na sua construção, aliados aos procedimentos já referidos anteriormente.

A primeira fase foi a identificação da unidade de contexto e da unidade de registo. Considerámos como **unidade de contexto** a resposta de cada questão e como **unidade de registo** cada um dos períodos de cada resposta.

A segunda fase foi fazer a leitura “corrida” de cada uma das respostas, e divisão do texto de cada resposta em períodos.

Na terceira fase desta análise, procedemos ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, processos que se iniciam com a codificação de cada período, através da sua enumeração. Considerámos seis períodos em cada uma das respostas, como podemos observar nos quadros nº2 e nº3; e as unidades de registo como indicadores.

Unidade de contexto: A resposta de cada questão

Unidade de registo: Cada um dos períodos

Quadro 2: Codificação da 1ª questão

Codificação da 1ª questão	
1	A abordagem do papel do líder na escola remete-nos inevitavelmente para um quadro teórico muito complexo, repleto de conceitos, características e estilos de liderança, efeitos e, inevitavelmente, para as questões da gestão da inteligência emocional por parte de quem lidera.
2	A escola do séc. XXI é uma organização muito complexa e, como tal, deve ser “conduzida” por alguém que, para além das competências profissionais e da formação específica na área, reúna um conjunto de atributos que lhe permitam, simultaneamente, ser inspirador e ser aceite por uma determinada comunidade educativa. O líder educativo deve possuir traços e capacidades que o distinguem dos restantes membros que devem partilhar das suas ideias, levando-os a seguir o caminho que traçou para a organização, num clima de respeito, lealdade e cooperação.
3	Cabe ao líder escolar estimular os seus seguidores e mostrar-lhes que é necessário percorrer um determinado caminho, e não outro, para alcançar um bem comum para todos. O líder educativo é tanto mais eficiente quanto maior for o nível do compromisso e empatia que conseguir ou não obter por parte dos seus pares/colaboradores.
4	Deste modo, quanto maior for a capacidade de envolver os membros da organização nas suas decisões maior serão os níveis de empenhamento e confiança que, posteriormente, se traduzem numa descentralização e desmultiplicação da liderança, os quais, de acordo com os dados de vários estudos levados a cabo por diversos autores sobre esta matéria, existe uma relação direta entre a “qualidade das lideranças” e os resultados da organização.
5	O papel do líder numa escola deve revestir-se de algumas especificidades tais como: dar significado ao trabalho e às necessidades de todos e de cada um, ser facilitador da iniciativa e da resolução de pontos críticos, desenvolver uma visão comum através do estabelecimento de relações de confiança e da inspiração de todos.
6	Por tudo o que foi referido anteriormente, o papel do líder numa escola pode e deve ser assumido como um catalisador do desenvolvimento da organização na medida em que permite otimizar a aprendizagem organizacional não só ao nível da implementação do planeamento estratégico, da capacidade de adaptação às mudanças, da identificação das oportunidades e deteção de ameaças, fundamentais para a implementação de uma cultura de melhoria da qualidade do serviço prestado.

Quadro 3: Codificação da 2ª questão

Codificação da 2ª questão	
7	Considerando o conteúdo da resposta à questão anterior, o tipo de liderança/lideranças existente numa determinada escola bem como a visão estratégica subjacente à sua organização e gestão têm efeitos determinantes no seu desempenho global.
8	Assim sendo, cabe ao líder definir e priorizar metas claras, objetivos quantificáveis, definir estratégias de melhoria eficazes e eficientes que deverão ser explanados nos instrumentos de gestão e autonomia tais como o Regulamento Interno, o Projeto Educativo, o Projeto Curricular, o Plano Anual de Atividades e o Orçamento, numa perspetiva de médio e longo prazo.
9	Dados a conhecer à sua comunidade, os princípios constantes em cada um dos documentos acima referidos devem suscitar interesse, capacidade de atração e confiança, captando interesses por parte dos discentes, docentes, não docentes, entre outros, pela qualidade, gestão, acolhimento, profissionalismo, entre outros aspetos.
10	No que concerne os níveis de motivação/empenho, qualquer liderança educativa deve conhecer bem a sua área de ação e implementar uma estratégia que favoreça o desenvolvimento de índices motivacionais elevados. Estes devem ser o resultado de uma articulação clara entre órgãos e estruturas, assentes no princípio da subsidiariedade, numa perspetiva de complementaridade de funções e responsabilidades, com vista à mobilização conducente ao cumprimento das metas traçadas.

11	Por outro lado, o impacto de uma liderança de qualidade distingue-se também pela sua capacidade de identificar ameaças persistentes e de inovar, mobilizando todos os recursos necessários à procura de novos caminhos e novas soluções.
12	O estabelecimento de parcerias, protocolos bem como de outras formas de associação são também indicadores que caracterizam uma liderança eficaz que contribuem para um envolvimento pleno e uma mobilização da comunidade educativa em torno dos interesses da escola, a partir de um processo de transmissão e divulgação sistemático dos resultados alcançados bem como das vantagens colhidas pela organização no que respeita a melhoria da qualidade do serviço prestado: uma escola de todos e para todos.

Posteriormente, nesta mesma fase, agrupamos os períodos por temas idênticos, categorizando-os, conforme os quadros nº 4 e nº5.

Quadro nº 4- Categorização da 1ª questão

Categorização da 1ª questão	
A	Estilos de Liderança
B	Características do Líder
C	Estratégias utilizadas pelo Líder

Quadro nº 5- Categorização da 2ª questão

Categorização da 2ª questão	
D	Motivação como fator impulsionador na melhoria da organização
E	Melhoria na organização-escola / Eficácia na organização escolar

As categorias identificadas foram: Estilos de Liderança; Características do Líder; Estratégias utilizadas pelo Líder; Motivação como fator impulsionador na melhoria da organização; Melhoria na organização-escola/Eficácia na organização escolar.

Através de todo este processo construímos a seguinte grelha de análise de conteúdo das questões (Quadro nº6):

Quadro nº 6 - Grelha de Análise de conteúdo das questões

Grelha de Análise de conteúdo das questões		
Categorias	Indicadores	Inferências
A – Estilos de Liderança		
B – Características do Líder		
C – Estratégias utilizadas pelos líderes		
D – Motivação como fator impulsionador na melhoria da organização-escola		
E – Melhoria na organização-escola / Eficácia na organização escolar		
Análise:		

Após a conclusão destes passos, procedemos ao final da terceira fase, que consiste na análise de conteúdo das questões colocadas.

Na análise de conteúdo das questões, começámos por fazer o registo de indicadores (resultantes da codificação dos períodos) por cada categoria, e, tendo em atenção as inferências registadas, fizemos a análise final registada no quadro seguinte:

Quadro nº 7 - Análise de conteúdo das questões

Análise de conteúdo das questões		
Categorias	Indicadores	Inferências
A – Estilos de Liderança	1	Tipo de liderança praticada.
	4	Envolvimento dos membros da organização nas suas decisões. Descentralização das tarefas.
	5	Preocupação com as necessidades dos membros da organização
	6	O líder como catalisador do desenvolvimento da organização.
B – Características do Líder	1	Implicação das características de um líder no seu papel na organização.
	2	Características consideradas essenciais num líder. Traços e capacidades que distinguem o líder dos restantes membros da organização.
	3	O nível do compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus colaboradores como característica que influencia a sua eficácia.
	6	A adaptação às mudanças.
C – Estratégias utilizadas pelos líderes	5	A implementação do planeamento estratégico como uma estratégia a que os líderes recorrem. A resolução de pontos críticos como estratégia.
	6	Estratégias a adotar para otimizar a organização-escola
D – Motivação como fator impulsionador na melhoria da organização-escola	9	O compromisso que o líder consegue obter por parte dos seus colaboradores como motivação para melhoria da organização.
	10	O nível de empatia. O empenhamento e confiança.
E – Melhoria na organização-escola / Eficácia na organização escolar	7, 8, 11	Competências que devem existir num líder que conduzam à melhoria na organização-escola.
	12	Indicadores que caracterizam uma liderança que conduz a uma escola eficaz. O envolvimento da comunidade educativa e das parcerias e protocolos com outros como contribuição para uma escola eficaz.

Análise:

O estudo preliminar permitiu-nos encontrar cinco categorias: *Estilos de Liderança*; *Características do Líder*; *Estratégias utilizadas pelo Líder*; *Motivação como fator impulsionador na melhoria da organização*; *Melhoria na organização-escola/Eficácia na organização escolar*. Cada categoria tem como indicadores os números correspondentes aos períodos em que se dividiram as respostas das questões e que estão relacionadas com o tema de cada categoria.

Neste contexto, no que respeita ao papel do líder e à importância do mesmo na melhoria da organização-escola, destaca-se os *Estilos de Liderança*, onde se compreende o estilo de liderança do líder, o envolvimento, responsabilização e a preocupação dos e com os membros; as *características do Líder* e a sua

influência na organização e na eficácia da mesma; as *Estratégias utilizadas pelo Líder*, em que se privilegia as mesmas de forma a otimizar a escola. Quanto à *Motivação como fator impulsionador na melhoria da organização*, valoriza-se o compromisso, a empatia, o empenhamento e a confiança. Sobre a *Melhoria na organização-escola/Eficácia na organização escolar*, referência a indicadores que conduzem a uma escola eficaz.

- Guião Final

O guião das entrevistas foi elaborado, tendo por base o estudo preliminar apresentado anteriormente. Neste estudo preliminar, encontrámos as categorias na análise das questões, que serviram para construir os quatro blocos do guião da entrevista:

Bloco I - Legitimação da entrevista e motivação da entrevistada

Bloco II – Estilos de Liderança

Bloco III – Características do Líder

Bloco IV - Estratégias utilizadas pelos líderes

Bloco V – Eficácia (melhoria) na organização-escola

Com base nos indicadores e inferências encontrados no estudo preliminar, delinhamos objetivos e construímos as questões do guião da entrevista:

Quadro nº 8 – Guião das Entrevistas

GUIÃO DA ENTREVISTA		
Entrevistado		
Tema	Os líderes e a escola	
Objetivo geral	Identificar as características de um líder e as estratégias utilizadas na eficácia de uma escola.	
Blocos	Objetivos	Questões
Bloco I: - Legitimação da entrevista e motivação da entrevistada.	- Explicar os objetivos do estudo. - Assegurar o anonimato. - Motivar a entrevistada.	Proceder à apresentação. Informar sobre a natureza da entrevista. Explicar a necessidade deste contato pessoal. Garantir a confidencialidade. Informar acerca da duração da entrevista, e a forma de registo da mesma (gravação). Agradecer o tempo disponibilizado. Referir as mais-valias que este trabalho apresenta para o entrevistador e para a entrevistada.
Bloco II: - Estilos de Liderança	- Identificar o estilo de liderança existente na instituição	1 - Na sua opinião, que tipo de liderança pratica?
		2- Nas suas decisões envolve os membros da organização?
		3- Faz descentralização das tarefas?
		4 – Enquanto líder preocupa-se com as necessidades dos membros da organização? Dê exemplos.
Bloco III: - Características do Líder	- Perceber, na opinião do entrevistado, que tipo de características deve ter um líder	5- Para si, o líder deve-se assumir como um catalisador do desenvolvimento da organização? Porquê?
		6 – Considera que as Características de um líder têm implicação no seu papel na organização-escola?
		7 – Que Características considera essenciais num líder?

		8- O líder deve possuir traços e capacidades que o distingam dos restantes membros da organização?
		9- Na sua opinião, podemos dizer que o nível de compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus pares é uma característica que influencia a sua eficácia? Clarifique.
		10 - A adaptação às mudanças é no seu entender uma característica do líder? Clarifique.
Bloco IV: - Estratégias utilizadas pelos líderes	- Perceber que tipo de estratégias são utilizadas pelos líderes para melhorar a organização-escola	11-Na sua opinião, podemos considerar a implementação do planeamento estratégico como uma estratégia de melhoria a que os líderes recorrem? Explique.
		12 – E a resolução de pontos críticos será uma estratégia de melhoria? Explique.
		13 - Na sua opinião, quais são as estratégias que se deve adotar para otimizar a organização-escola?
Bloco V: – Eficácia (melhoria) na organização-escola	- Identificar os indicadores que caracterizam uma escola eficaz	14 – O nível de compromisso que o líder conseguir obter por parte dos seus pares/colaboradores pode ser considerado um indicador que caracteriza uma escola eficaz? Clarifique.
		15 – E o nível de empatia? Explique.
		16 – E o nível de empenhamento e confiança? Explique.
		17 – E as relações de confiança? Clarifique.
		18 – Na sua opinião, que capacidades devem existir num líder que conduzam à eficácia na organização-escola?
		19 – De todos os indicadores que, no seu entender, caracterizam uma liderança que conduz à eficácia da organização-escola, escolha dois que, para si, são os mais importantes.
		20 – Para si, o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com outros tornam a organização mais eficaz? Como?

2.6.2. Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Durante a recolha de dados e com o intuito de facilitar a sua análise foram construídas grelhas de análise. Assim, elaborou-se uma grelha de análise de conteúdo das entrevistas aos membros da gestão de topo e da gestão intermédia, uma para cada entrevista, (Quadro nº 9) e, por fim, uma grelha de análise global, para todas as entrevistas (Quadro nº10).

Quadro nº 9 – Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Grelha de Análise de Conteúdo			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Inferências e dados complementares
I- Escola Eficaz (Indicadores)	Encontrar indicadores que caracterizam uma escola eficaz		

II- Características do líder numa escola eficaz	Identificar as características de um líder numa escola eficaz		
III - Estilo de Liderança da Instituição do nosso estudo	Identificar o estilo de liderança existente na instituição		
IV – Estratégias utilizadas pelos líderes numa escola eficaz	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na eficácia da organização-escola.		
Análise:			

2.6.3. Grelha de Análise Global das Entrevistas

Quadro nº 10 – Grelha de Análise Global das Entrevistas

Análise Global das Entrevistas realizadas				
Entrevistas	Tipo de Liderança	Indicadores de escola eficaz	Características de um líder	Estratégias utilizadas
1				
2				
3				
4				
5				
Análise:				

Capítulo III – Resultados

1. Recolha e Análise dos Dados de cada uma das Entrevistas

1.1. Análise da Entrevista nº 1 – Adjunta de Direção – Responsável pelo Pré-Escolar e do 1º Ciclo-Gestão de Topo (Apêndice B)

Objetivo da entrevista: Identificar indicadores de eficácia e estratégias utilizadas na escola eficaz.

Unidade de contexto: Toda a entrevista

Unidade de registo: resposta a cada uma das questões

Quadro 11: Análise de Conteúdo da entrevista nº 1

Análise de Conteúdo da entrevista nº 1			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Inferências e dados complementares
I- Escola Eficaz (Indicadores)	Encontrar indicadores que caracterizam uma escola eficaz	3, 5, 8, 10, 11, 14, 16, 17, 19, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexão para identificar pontos a melhorar • Gerir com exemplaridade • Líderes com disponibilidade e capacidade de gerir conflitos • Capacidade de adaptação às mudanças • Planeamento estratégico • Construir compromissos • Empenhamento e confiança entre todos os colaboradores • Bom clima organizacional (afetos) • Metodologias de trabalho entendidas por todos • Envolvimento com a comunidade • Acordos através de parcerias
II- Características do líder numa escola eficaz	Identificar as características de um líder numa escola eficaz	2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 18, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogar, comunicar e ouvir os outros • Descentralizar tarefas e responsabilidades • Perfil de líder na organização e relação com os outros • Empatia com os colaboradores • Capacidade de construir compromissos • Adaptação às mudanças
III - Estilo de Liderança da Instituição do nosso estudo	Identificar o estilo de liderança existente na instituição	1, 2, 3, 4, 7.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir e mediar conflitos • Liderança dos afetos (proximidade com os colaboradores) • Liderança próxima e presente

			<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de todos os membros da organização • Descentralização de tarefas e de responsabilidades. • Boa organização • Preocupação com os colaboradores (boa relação e saber ouvir)
IV – Estratégias utilizadas pelos líderes numa escola eficaz	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na eficácia da organização-escola.	1, 2, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 14, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação fácil e dialogante • Exemplaridade e rigor • Gerir com afetos • Verdadeira equipa • Tomar decisões (ouvindo os outros) • Descentralização de tarefas e responsabilidades • Liderança próxima (boa relação com os colaboradores) • Planeamento estratégico sem desvios (rigor) • Resolução de pontos críticos • Organização e estrutura fortes • Capacidade de mudança (inovação)
<p>Análise:</p> <p>Segundo a entrevistada:</p> <p>- Os indicadores que caracterizam uma escola eficaz são: a autorreflexão (identificar pontos a melhorar), a gestão com exemplaridade, a disponibilidade dos líderes, a capacidade de gerir conflitos e de adaptação às mudanças, o planeamento estratégico, a construção de compromissos, o empenhamento e confiança entre todos os colaboradores, o bom clima organizacional (através dos afetos), e o fato das metodologias de trabalho serem entendidas por todos, bem como o envolvimento com a comunidade e acordos através de parcerias.</p> <p>- As principais características de um líder numa escola eficaz são: o dialogar, comunicar e ouvir os outros; descentralizar tarefas e responsabilidades; ter um perfil de líder na organização e relação com os outros; criar empatia com os colaboradores; ter a capacidade de construir compromissos e de adaptação às mudanças.</p> <p>- O estilo de liderança da escola do nosso estudo é uma liderança de afetos, existindo proximidade com os colaboradores, através da boa relação e do saber escutar. Existe a capacidade de gerir e mediar conflitos, descentralização de tarefas e de responsabilidades, e uma boa organização e ao envolvimento de todos os colaboradores.</p> <p>- As estratégias utilizadas pelos líderes são: um planeamento estratégico sem desvios, ou seja com rigor, de forma a aplicar a resolução de pontos críticos e a ter a capacidade de mudança, inovando. A gestão é feita com afetos através de uma liderança próxima. Assume assim, uma verdadeira equipa, cuja organização e estrutura são fortes, e em que a tomada de decisões é relevante. Outra estratégia é a descentralização de tarefas e responsabilidades, bem como a comunicação fácil, dialogante e a exemplaridade.</p>			

1.2. Análise da Entrevista nº 2 – Coordenadora do Departamento Pré-Escolar (Apêndice C)

Objetivo da entrevista: Identificar indicadores de eficácia e estratégias utilizadas na escola eficaz.

Unidade de contexto: Toda a entrevista

Unidade de registo: resposta a cada uma das questões

Quadro 12: Análise de Conteúdo da entrevista nº 2

Análise de Conteúdo da entrevista nº 2			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Inferências e dados complementares
I- Escola Eficaz (Indicadores)	Encontrar indicadores que caracterizam uma escola eficaz	11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico • Cumprir as regras • Empatia entre colaboradores • Respeito entre todos • Relações de confiança • Capacidade de organização, de mobilização e de estabelecer consensos • Saber ouvir as pessoas • Estabelecer protocolos com os parceiros
II- Características do líder numa escola eficaz	Identificar as características de um líder numa escola eficaz	4, 5, 7, 9.	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia para decidir • Capacidade de organização • Capacidade de ouvir • Capacidade de mobilizar as pessoas para uma causa • Capacidade de implementar autonomia • Encontrar compromissos
III - Estilo de Liderança da Instituição do nosso estudo	Identificar o estilo de liderança existente na instituição	1, 2, 3, 4, 6.	<ul style="list-style-type: none"> • Executa o que lhe pedem. Não sabe ao certo o estilo de liderança.
IV – Estratégias utilizadas pelos líderes numa escola eficaz	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na eficácia da organização-escola.	11, 13.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir e disponibilizar a informação • Dar orientações claras e precisas • Ter em conta a opinião dos colaboradores.
<p>Análise:</p> <p>De acordo com a entrevistada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os indicadores que caracterizam uma escola eficaz são: o planeamento estratégico; o cumprimento de regras; a empatia e respeito entre colaboradores; estabelecer relações de confiança; capacidade de organização, de mobilização e de estabelecer consensos; saber ouvir as pessoas; estabelecer protocolos com os parceiros. - As principais características de um líder numa escola eficaz são: capacidade de organização, de ouvir, de mobilizar as pessoas para uma causa, de implementar autonomia; encontrar compromissos e saber decidir. - Relativamente ao estilo de liderança da escola do nosso estudo, a entrevistada não sabe ao certo o estilo de liderança, executando o que lhe pedem. - As estratégias utilizadas pelos líderes são: difundir e disponibilizar a informação; dar orientações claras e precisas; ter em conta a opinião dos colaboradores. 			

1.3. Análise da Entrevista nº 3 – Coordenadora dos Professores Titulares de Turma do 1º Ciclo (Apêndice D)

Objetivo da entrevista: Identificar indicadores de eficácia e estratégias utilizadas na escola eficaz.

Unidade de contexto: Toda a entrevista

Unidade de registo: resposta a cada uma das questões

Quadro 13: Análise de Conteúdo da entrevista nº 3

Análise de Conteúdo da entrevista nº 3			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Inferências e dados complementares
I- Escola Eficaz (Indicadores)	Encontrar indicadores que caracterizam uma escola eficaz	11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico • Equipa de confiança fiável • Compromisso consensual • Empatia leva à colaboração, e cria um ambiente calmo e tranquilo • Empenhamento e confiança pilares fortes para o funcionamento da organização • Capacidade de liderança e predisposição para a mesma • Capacidade de ser bom ouvinte e ser paciente • Ser organizado • Líder leva a organização a caminhar numa forma positiva • O envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos dependerá se for prejudicial ou a nível de cooperação e colaboração positiva
II- Características do líder numa escola eficaz	Identificar as características de um líder numa escola eficaz	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.	<ul style="list-style-type: none"> • Catalisador do desenvolvimento da organização • Desenvolver consensos • Disponibilidade, ouvir e recetivo à opinião dos outros. • Capacidade de dialogar • Empatia com os colaboradores • Adaptação às mudanças. • Organização
III - Estilo de Liderança da Instituição do nosso estudo	Identificar o estilo de liderança existente na instituição	1, 2, 3, 4, 5.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança partilhada com consensos. • Envolver os colaboradores nas decisões. • Descentralização de tarefas e de responsabilidade • Respeitar hierarquias.
IV – Estratégias utilizadas pelos líderes numa escola eficaz	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na eficácia da organização-escola.	11, 12, 13, 18, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico • Resolução de pontos críticos através do controle e esclarecimento • Organização • Conhecer a lei • Equipa de apoio muito fiável

			<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de ser bom ouvinte e ser paciente • Exemplo
<p>Análise:</p> <p>Na opinião da entrevistada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os indicadores que caracterizam uma escola eficaz são: o planeamento estratégico; uma equipa confiante e empenhada; o compromisso consensual; a empatia que conduz à colaboração de todos; a capacidade de liderança a vários níveis; o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, através de protocolos; escola aprendente. - As principais características de um líder numa escola eficaz são: catalisador do desenvolvimento da organização; desenvolver consensos; disponibilidade, ouvir e recetivo à opinião dos outros; capacidade de dialogar; empatia com os colaboradores; adaptação às mudanças; organização. - O estilo de liderança da escola do nosso estudo é uma liderança partilhada, envolvendo os colaboradores nas decisões; descentralização de tarefas e de responsabilidade; respeitar hierarquias. - As estratégias utilizadas pelos líderes são: objetividade no planeamento estratégico; resolução de pontos críticos; conhecer a lei; equipa de apoio muito fiável; ser bom ouvinte e ser paciente; mobilizar pelo exemplo. 			

1.4. Análise da Entrevista nº 4 - Coordenadora do Departamento do 1ºCiclo (Apêndice E)

Objetivo da entrevista: Identificar indicadores de eficácia e estratégias utilizadas na escola eficaz.

Unidade de contexto: Toda a entrevista

Unidade de registo: resposta a cada uma das questões

Quadro 14: Análise de Conteúdo da entrevista nº 4

Análise de Conteúdo da entrevista nº 4			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Inferências e dados complementares
I- Escola Eficaz (Indicadores)	Encontrar indicadores que caracterizam uma escola eficaz	8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder, membro da organização-escola ou com assessoria de pessoas que conheçam bem a organização; • Alto nível de compromisso (valores e responsabilidade); • Empatia entre os membros e não autoritarismo; • Facilidade de adaptação às mudanças; • Facilidade na eficiência e nas explicações; • Sentido de responsabilidade (alto); • Empenho dos líderes e dos liderados; • Confiança na partilha dos saberes; • Escola aprendente; • Envolvimento da comunidade; • Exigente na escolha das parcerias;

			<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade sistemática de auto reflexão, planificação, concretização e avaliação das melhorias a fazer.
II- Características do líder numa escola eficaz	Identificar as características de um líder numa escola eficaz	6, 7, 8, 9, 10, 18.	<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de liderança inato; • Exemplaridade; • Trabalhador e organizado; • Conhecer o meio; • Alto nível de compromisso; • Empatia; • Adaptação à mudança; • Capacidade de gerir conflitos; • Capacidade de comunicação; • Capacidade de catalisar o envolvimento de todos os colaboradores e comunidade; • Capacidade de auto reflexão e de planificar melhorias.
III - Estilo de Liderança da Instituição do nosso estudo	Identificar o estilo de liderança existente na instituição	1, 2, 3, 4, 5.	<ul style="list-style-type: none"> • Líder diretivo; • Envolve os membros da organização; • Toma decisões, após ouvir ambas as partes; • Não faz descentralização das tarefas; • Preocupa-se com as necessidades dos membros da organização; • O líder é catalisador do desenvolvimento da organização através do exemplo.
IV – Estratégias utilizadas pelos líderes numa escola eficaz	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na eficácia da organização-escola.	11, 12, 13, 14, 17, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de um plano estratégico que identifique estratégias globais, quer a nível da resolução de pontos críticos, quer a nível de auto reflexão, quer a nível de inovação; • Simplificar a burocracia; • Cumprir compromissos; • Confiança recíproca; • Exemplo; • Interação com a comunidade (protocolos e parcerias); • Relação muito estreita com os pais. • Envolvimento de todos os atores educativos através da preocupação com o seu bem-estar.
<p>Análise:</p> <p>Para a entrevistada:</p> <p>- Os indicadores que caracterizam uma escola eficaz são: empatia; alto nível de compromisso e empenho entre os seus membros; abertura à mudança; prática de partilha de saberes como escola aprendente que deve ser; envolvimento na comunidade (parcerias); capacidade sistemática de autorreflexão, planificação, concretização e avaliação de melhorias a fazer.</p> <p>- As principais características de um líder numa escola eficaz serão: conhecedor do meio, trabalhador, organizado, bom comunicador, aberto à inovação, bom catalisador no envolvimento com todos os colaboradores, praticar a exemplaridade, capacidade de gerir conflitos, capacidade de autorreflexão.</p> <p>- Sobre o estilo de liderança da escola no nosso estudo, a entrevistada refere que é praticada uma liderança diretiva e com exemplaridade. Envolve todos os membros da organização nas suas decisões, após consulta das partes envolvidas. Considera necessário que todos participem ativamente na organização numa perspetiva da eficácia, preocupa-se com as necessidades da organização, escuta todos, dá resposta</p>			

e feedback aos envolvidos. Faz uma gestão centralizada, não descentraliza tarefas, mas gere-as, explicando como se faz e no final verificando-as.

- No que se refere às estratégias utilizadas pelos líderes, na opinião da entrevistada, o líder recorre à construção de um plano estratégico que identifique as estratégias globais a nível de autorreflexão, a nível da resolução de pontos críticos e a nível de inovação. Indica ainda como estratégias simplificar a burocracia, cumprir compromissos, a existência de confiança recíproca e a exemplaridade, a interação com a comunidade (protocolos e parcerias), a relação muito estreita com os pais e o envolvimento de todos os atores educativos, procurando o bem-estar de todos.

1.5. Análise da Entrevista nº 5 – Adjunto da Direção– Gestão de Topo (Apêndice F)

Objetivo da entrevista: Identificar indicadores de eficácia e estratégias utilizadas na escola eficaz.

Unidade de contexto: Toda a entrevista

Unidade de registo: resposta a cada uma das questões

Quadro 15: Análise de Conteúdo da entrevista nº 5

Análise de Conteúdo da entrevista nº 5			
Categorias	Objetivos	Indicadores	Inferências e dados complementares
I- Escola Eficaz (Indicadores)	Encontrar indicadores que caracterizam uma escola eficaz	4, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições físicas do local de trabalho (conforto e bem-estar) • Adaptação às mudanças (atenção a mudanças e às novas necessidades, adaptando as respostas aos novos desafios) • Compromisso, empatia, empenhamento, confiança e relações de confiança fundamentais. • Capital fundamental são as pessoas • Capacidade de decisão • Ouvir as pessoas • Estudar e antecipar vários cenários • Monitorizar • O envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com os outros tornam a escola eficaz (abrindo a escola ao exterior).
II- Características do líder numa escola eficaz	Identificar as características de um líder numa escola eficaz	3, 4, 5, 7, 9, 18, 19.	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralização de tarefas e responsabilidades • Preocupação com os membros da organização • Melhoria das condições físicas do local de trabalho (conforto e bem-estar) • Promoção e partilha de práticas e materiais pedagógicos

			<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade para “ouvir” as pessoas e só depois tomar decisões • Catalisador do desenvolvimento da organização • Perspetiva de serviço público • Capacidade de decidir • Compromisso e empatia fulcral para melhoria, desenvolvimento e sucesso da organização • Adaptação às mudanças (atenção às mudanças e novas necessidades, dando resposta a novos desafios) • Estudar e antecipar vários cenários • Monitorizar
III - Estilo de Liderança da Instituição do nosso estudo	Identificar o estilo de liderança existente na instituição	1, 2, 3, 4.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança partilhada e democrática. • Envolvimento dos membros da organização nas suas decisões. • Descentralização de tarefas • Preocupação com os membros da organização • Catalisador do desenvolvimento da organização (é o que os outros esperam do líder)
IV – Estratégias utilizadas pelos líderes numa escola eficaz	Identificar as estratégias utilizadas pelos líderes na eficácia da organização-escola.	4, 11, 12, 13, 18, 19.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições físicas do local de trabalho (conforto e bem-estar) • Promoção e partilha de práticas e materiais pedagógicos • Disponibilidade para “ouvir” as pessoas e só depois tomar decisões • Estabelecimento de um plano de intervenção (planeamento de instrumentos e momentos de ação com vista a atingir os resultados esperados). • Permanente atenção aos pontos críticos e intervenção em tempo útil. • Monitorização dos procedimentos e resultados (identificação de pontos fortes e fracos e decidir em função dos mesmos) • Capacidade de ouvir e decidir • Estudar e antecipar vários cenários • Monitorizar
<p>Análise:</p> <p>Para o entrevistado:</p> <p>- Os indicadores que caracterizam uma escola eficaz são: a melhoria das condições físicas do local de trabalho (conforto e bem-estar); o nível de compromisso, empatia, empenhamento, confiança; a adaptação às mudanças; preocupação com as pessoas; a capacidade de ouvir e decidir; ouvir as pessoas; estudar e antecipar vários cenários; monitorização; e o envolvimento da comunidade educativa, abrindo a escola ao exterior.</p> <p>- As principais características de um líder numa escola eficaz são: descentralização de tarefas; preocupação com os membros da organização, promoção de partilhas de práticas e materiais pedagógicos; disponibilidade para ouvir e decidir; catalisador do desenvolvimento; perspetiva de serviço público; estudo e antecipação de vários cenários; monitorização; compromisso e empatia são fundamentais; adaptação às mudanças, de forma a responder a novos desafios.</p> <p>- Sobre o estilo de liderança da escola no nosso estudo, o entrevistado refere a prática de uma liderança partilhada e democrática.</p>			

- No que se refere às estratégias utilizadas pelos líderes, na opinião do entrevistado, o líder recorre à melhoria das condições físicas do local de trabalho (conforto e bem-estar), à promoção e partilha de práticas e materiais pedagógicos, estar disponível para “ouvir” as pessoas antes da tomada de decisões; ao estabelecimento de um plano de intervenção; à permanente atenção aos pontos críticos; à identificação de fragilidades e intervenção estratégica em tempo útil; à monitorização dos procedimentos e resultados; ao estudo e antecipação de vários cenários.

2. Análise global das entrevistas

Após a análise de cada uma das entrevistas passámos à análise global das cinco entrevistas, com relevância para os indicadores de eficácia, as características de um líder e das estratégias utilizadas na eficácia de uma escola, tendo como base o tipo de liderança praticada.

Quadro nº 16: Análise global das entrevistas

Análise global das entrevistas				
Entrevistas	Tipo de Liderança	Indicadores de Escola Eficaz	Características de um Líder	Estratégias utilizadas
1 (Gestão de topo)	Liderança de afetos, proximidade e responsabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Autorreflexão • Gestão com exemplaridade • Disponibilidade dos líderes • Capacidade de gerir conflitos e de adaptação às mudanças • Planeamento estratégico • A construção de compromissos • O empenhamento e confiança entre os colaboradores • Bom clima organizacional • Metodologias entendidas por todos • Envolvimento com a comunidade e acordos através de parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de comunicar • Capacidade de dialogar • Descentralizar tarefas e responsabilidades • Criar empatia com os colaboradores • Construir compromissos • Aberto à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividade e rigor no planeamento estratégico • Organização e estrutura fortes na equipa. • Gerir conflitos e tomada de decisões em tempo útil. • Descentralização de tarefas e responsabilidades. • Comunicação fácil, dialogante e exemplaridade. • Abertura à inovação (Escola Aprendente).
2 - Gestão intermédia (Pré)	Não sabe (executa o que lhe pedem).	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico • Cumprimento de regras • Empatia e respeito entre todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de organização, de diálogo, de mobilização dos colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir e disponibilizar a informação • Ter em conta a opinião dos colaboradores.

		<ul style="list-style-type: none"> • Relações de confiança • Saber ouvir • Estabelecer protocolos 	dores, de implementar autonomia e de decidir.	<ul style="list-style-type: none"> • Dar orientações claras e precisas
3 – Gestão intermédia (Coordenadora dos Professores Titulares de Turma)	Liderança partilhada.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento estratégico • Equipa confiante e empenhada • O compromisso consensual • Empatia • A capacidade de liderança • Envolvimento da comunidade e parcerias • Escola aprendente 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalisador do desenvolvimento da organização • Capacidade de dialogar e de desenvolver consensos (ouvindo e tendo em conta a opinião dos colaboradores) • Abertura à mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetividade e rigor no planeamento estratégico. • Mobilizar pelo exemplo. • Bom conhecimento da lei. • Confiança na equipa de trabalho (descentralização de tarefas e responsabilidades)
4 – Gestão Intermédia (Coordenadora do Departamento do 1º Ciclo)	Liderança diretiva, centralizada e com exemplaridade.	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia • Alto nível de compromisso e empenho • Abertura à mudança • Prática de partilha de saberes como escola aprendente • Envolvimento na comunidade (parcerias) • Capacidade de autorreflexão, planificação, concretização e avaliação de melhorias a fazer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Trabalhador • Bom comunicador • Aberto à inovação • Praticar a exemplaridade • Capacidade de gerir conflitos • Capacidade de autorreflexão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico objetivo e rigoroso (estratégias globais e nível de autorreflexão, resolução de pontos críticos e inovação) • Simplificar a burocracia • Respeitar compromissos • Exemplaridade e confiança • Interação com a comunidade (protocolos e parcerias) • Relação privilegiada com os pais.
5 – Gestão de Topo (Adjunto da Direção)	Liderança partilhada e democrática	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições físicas do local de trabalho • O nível de compromisso, empatia, empenhamento, confiança • A adaptação às mudanças • Preocupação com as pessoas • Capacidade de ouvir e decidir • Estudar, antecipar vários cenários 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizar tarefas e responsabilidades • Catalisador do desenvolvimento • Capacidade de decisão • Espírito democrático • Criar compromissos e empatia • Adaptação às mudanças e a novos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições físicas do local de trabalho (conforto e bem-estar) • Promoção e partilha de práticas e materiais pedagógicos • Disponibilidade para “ouvir” as pessoas antes da tomada de decisões

		<ul style="list-style-type: none"> • Monitorização • Envolvimento da comunidade educativa (abertura da escola ao exterior) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade para “ouvir” as pessoas antes da tomada de decisões • Estudar, antecipar vários cenários e monitorizar • Promoção e partilha de práticas e materiais pedagógicos • Perspetiva de serviço público 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de intervenção (planeamento de instrumentos e momentos de ação com vista a atingir os resultados esperados) e monitorização. • Permanente atenção dos pontos críticos e intervenção em tempo útil • Capacidade de ouvir e decidir • Ouvir as pessoas • Estudar, antecipar vários cenários e monitorizar
<p>Análise: A análise das respostas dos entrevistados permitem-nos referir que: A liderança do Agrupamento de que fazem parte é uma liderança democrática, de proximidade e de responsabilidade, partilhada, fomentando a participação dos colaboradores apesar de um dos entrevistados se referir a uma liderança diretiva, centralizada e com exemplaridade; Nota-se uma colagem entre os indicadores da escola eficaz e as características dos seus líderes, o que nos leva a considerar as referidas características como indicadores específicos na escola eficaz (a capacidade de comunicar, de dialogar ouvindo os outros, de descentralizar tarefas e responsabilidades e ser catalisador do desenvolvimento da organização, de criar compromissos e empatias, adaptação à mudança e aberto à inovação e promoção da escola na comunidade). Como estratégias utilizadas podemos identificar a objetividade e o rigor no planeamento estratégico, permanente atenção ao bem-estar dos seus colaboradores, aos pontos críticos e intervenção em tempo útil, bem como a descentralização de tarefas e responsabilidades. A abertura à inovação, comunicação clara, respeitar compromissos, planeamento de intervenção e partilha de práticas e materiais pedagógicos são também estratégias que podemos encontrar no nosso estudo.</p>				

A análise dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas permitem-nos indicar como resultados do nosso estudo que os líderes do Agrupamento A identificaram como indicadores de eficácia: ser catalisador do desenvolvimento da organização; bom clima organizacional; a capacidade de comunicar, de autorreflexão, de dialogar ouvindo os outros, de descentralizar tarefas e responsabilidades, de criar compromissos e empatias; adaptação à mudança e abertura à inovação; e promoção da escola na comunidade. Ainda no âmbito dos Resultados, as estratégias utilizadas encontradas foram: a objetividade e o rigor no planeamento estratégico, permanente atenção ao bem estar dos seus colaboradores, resolução dos pontos críticos e intervenção em tempo útil, bem como a descentralização de tarefas e responsabilidades. A abertura à inovação, comunicação

clara, respeitar compromissos, planeamento de intervenção e partilha de práticas e materiais pedagógicos são também estratégias que podemos encontrar no nosso estudo.

Considerações Finais

Todo o processo da investigação terminou. Contudo, é importante denotar a nossa evolução e o percurso de aprendizagem desde o início da investigação até ao seu final, que sem dúvida nos permitirá e nos acompanhará no nosso futuro profissional. Admitimos que, ao longo da execução desta investigação, várias foram as dificuldades que encontramos, de carácter pessoal e profissional, no entanto, finalmente sentimos que concretizámos uma etapa importante com um grande entusiasmo e satisfação na sua realização. Este percurso não foi possível sem ajuda e sem paciência de quem nos auxiliou e apoiou ao longo desta etapa, nomeadamente pais, marido, filha, amigas e colegas, e em especial a nossa orientadora. Podemos afirmar que com esta investigação, evoluímos na aprendizagem sobre a temática da eficácia nas escolas, o que nos permitirá no futuro profissional aplicar alguns destes conhecimentos adquiridos.

A problemática desta investigação envolve a escola enquanto organização, a liderança e as escolas eficazes (especificamente os indicadores de eficácia e as estratégias utilizadas). Esta problemática diretamente ligada à escola eficaz que, como referem Stoll & Fink (1995) impulsiona e assegura o progresso dos alunos para além do previsto e melhora continuamente tudo o que se relaciona com o sucesso.

A amostra do nosso estudo são líderes que fazem parte da gestão do Agrupamento de Escolas A. Neste contexto, o objetivo do nosso estudo é identificar a percepção dos líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas.

Partindo do pressuposto que, como refere Freixo (2010, p. 112), as questões de investigação são “as enunciações que focalizam a atenção do investigador sobre algo que deverá ser observado durante o estudo”, identificámos a questão de partida e as questões operacionais. Para tal, seguimos o pensamento de Quivy & Campenhoudt (2005) que se referem à questão de partida como o fio condutor da investigação, porque é a enunciação do que se pretende saber, e deve ser clara, exequível e pertinente. Nesta perspetiva, para esta investigação, definimos como questão de partida: “Que percepção têm os líderes do Agrupamento A sobre indicadores de eficácia e estratégias utilizadas?”. De forma a responder à questão de partida, de acordo com o objetivo do nosso estudo, enunciámos questões mais específicas, a que chamámos questões operacionais.

A metodologia utilizada nesta dissertação foi de carácter qualitativo, focando-se na descrição, fundamentação e estudo de percepções pessoais, refletindo numa lógica de

melhoria após a recolha, análise e interpretação dos dados recolhidos. Para além de uma abordagem qualitativa, podemos referir que esta investigação foi consubstanciada num estudo de caso, visto que se pretende descrever uma situação real e por se debruçar sobre uma unidade de estudo – o Agrupamento de Escolas A. Utilizámos duas técnicas de recolha de dados – a análise documental e a entrevista. Realizámos cinco entrevistas a líderes do agrupamento. Os instrumentos construídos foram o Guião das Entrevistas; a Grelha de análise de conteúdo e a Grelha de análise Global das entrevistas.

O guião das entrevistas teve por base o estudo preliminar, no qual encontrámos os quatro blocos constituintes do guião das entrevistas: Estilos de Liderança, Características de um Líder, Estratégias utilizadas pelos líderes e eficácia (melhoria) na organização-escola. Este guião das entrevistas foi um guião apropriado a uma entrevista estruturada.

Durante a recolha de dados e com o intuito de facilitar a sua análise de conteúdo foram elaboradas grelhas de análise, uma grelha de análise de conteúdo das entrevistas aos membros da gestão de topo e da gestão intermédia, e por fim uma grelha de análise global das entrevistas.

Relativamente aos resultados do nosso estudo sobre os Estilos de Liderança, verificámos alguma discrepância na perceção dos entrevistados. Os dois membros da gestão de topo têm uma opinião contrária relativamente à liderança, sendo que a responsável pelo pré-escolar e o primeiro ciclo refere uma liderança de proximidade, dando relevância aos afetos e à responsabilização; enquanto o outro elemento remete para uma liderança partilhada e democrática. Os restantes entrevistados, membros da gestão intermédia, também apontam diversidade quanto ao tipo de liderança exercido. A gestão intermédia do pré-escolar apenas executa o que lhe pedem, enquanto a gestão intermédia do primeiro ciclo fala de uma gestão partilhada, mas também diretiva, centralizada e com exemplaridade.

Os resultados do nosso estudo mostram-nos que a perceção dos entrevistados, tanto na identificação dos indicadores de eficácia, como nas estratégias utilizadas, encontram pontos comuns em todos eles.

Muitas das características de um líder encontradas pelos nossos entrevistados e que coincidem com indicadores de eficácia são apontadas por Alaíz, Góis & Gonçalves (2003) como características de líderes mais eficazes.

Relativamente aos resultados do nosso estudo sobre os indicadores de eficácia referidos pelos líderes, podemos referir que, de uma forma geral, existe uma colagem entre as características e os indicadores de uma escola eficaz.

De acordo com os entrevistados, os indicadores de eficácia são: o planeamento estratégico; a capacidade de organização; capacidade de ouvir as pessoas; o estabelecimento de protocolos e parcerias; o envolvimento da comunidade abrindo a escola ao exterior, a empatia entre os membros; a confiança; o empenhamento; a confiança; o compromisso; adaptação às mudanças; cumprir as regras; gestão com exemplaridade; metodologias de trabalho entendidas por todos; capacidade de gerir conflitos; capacidade de mobilização e de estabelecer consensos; escola aprendente; melhorias das condições físicas do local de trabalho; capacidade de decisão; estudar, antecipar vários cenários e monitorizar; a disponibilidade e capacidade para a liderança; capacidade de autorreflexão, planificação, concretização e avaliação de melhorias a efetuar.

Podemos dizer que os indicadores encontrados estão na linha da opinião de Silva (2010) quando identifica como pontos essenciais na eficácia da organização-escola: a boa relação interpessoal; uma visão de futuro, inspirando e levando a motivação aos colaboradores; consciência dos pontos fortes e fracos da organização; a importância de um bom clima organizacional; importância dos projetos educativos; ter uma equipa de qualidade e de confiança; promoção do envolvimento dos pais, e da restante comunidade educativa; partilha de valores; avaliação interna e externa, e autorreflexão do que é feito; inovação; objetivos comuns e claros.

Aliados a estes pontos, Silva (2010) acrescenta que o líder deve ser um indivíduo que possua um conjunto (parcial ou total) de características e capacidades, nomeadamente: ter visão estratégica, agir de acordo com valores fundamentais, considerar a escola no seu contexto, definir objetivos claros e ambiciosos, planear com rigor e flexibilidade, supervisionar e monitorizar as atividades, assegurar os recursos e metodologias adequados, apoiar os alunos de forma personalizada, promover a formação pessoal e profissional do pessoal docente e não docente, envolver a comunidade, ser inovador, cultivar boas relações interpessoais, apostar no trabalho colaborativo, e trabalhar em equipa, e exercer uma boa liderança.

Ainda no âmbito dos resultados, na opinião dos nossos entrevistados, as estratégias utilizadas na eficácia de uma escola são:

- ❖ Objetividade e rigor no planeamento estratégico

- ❖ Gerir conflitos e tomada de decisões em tempo útil
- ❖ Permanente atenção aos pontos críticos e intervenção em tempo útil
- ❖ Melhoria das condições físicas do local de trabalho
- ❖ Comunicação fácil, dialogantes e exemplaridade
- ❖ A Abertura à inovação (Escola aprendente)
- ❖ Difundir e disponibilizar a informação
- ❖ Bom conhecimento da lei
- ❖ Confiança na equipa de trabalho (descentralização de tarefas e responsabilidades)
- ❖ Simplificar a burocracia
- ❖ Respeitar compromissos
- ❖ Interação com a comunidade (protocolos e parcerias)
- ❖ Relação privilegiada com os pais.

Na nossa perspetiva, podemos referir que os líderes do nosso estudo detêm conhecimento sobre a liderança, o seu estilo e as características de um líder, notando-se que fazem uma espécie de interligação entre as características de um líder, os indicadores de eficácia e as estratégias utilizadas numa escola eficaz.

Neste contexto, pensamos poder afirmar que a perceção dos líderes referente aos indicadores de eficácia e às estratégias utilizadas é, na sua globalidade comum.

Após a finalização deste estudo, é possível verificar que o objetivo do estudo foi atingido, mas também foi possível detetar algumas limitações relativamente ao estudo, sendo elas: o tempo que foi dedicado por nós à concretização deste estudo, bem como a amostra reduzida.

Assumindo as informações recolhidas e opinadas neste estudo, pensamos que pode ser possível retirar das mesmas algumas pistas para futuras investigações, e quiçá recomendar para o futuro o alargamento do estudo a outras instituições, talvez de carácter privado, surgindo um estudo comparativo entre os resultados obtidos em escolas públicas e em escolas privadas.

Referências

Bibliográficas

- Afonso, P. (2011). *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alaíz, V., Góis, E. & Gonçalves, C. (2003), *Auto-Avaliação de Escolas*. Colecção: Guias Práticos. Porto: Edições ASA.
- Alarcão, I. (org.). (2000). *Escola Reflexiva e Supervisão - Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*, Colecção CIDIEEN, Porto: Porto Editora.
- Almeida, J. F. (1990). *A investigação nas ciências sociais*. (4.^a ed.) Lisboa: Presença.
- Alves, J. M. (1995). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. Cadernos Pedagógicos nº 5, 3^a edição, Porto: Edições ASA.
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6.^a ed.). Washington: APA
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B. J, Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Baião, I. (2013). *Relação entre a percepção dos liderados sobre os líderes e a auto percepção dos líderes*. Almada: Instituto Piaget (Tese de Mestrado Policopiada)
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barracho, C. & Martins, C. M. (2010). *Liderança e Género*. (1^a edição). Lisboa: Sílabo.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Batanaz Palomares, L. (2003). *Organización escolar. Bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Bilhim, J.A. F. (2009). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.

- Bogdan, R. C & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (2007). *Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos* (2.^a edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (6^a reimpressão). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. (8^a edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). *Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings*. Academy of Management Review.
- Cousin, O (1998). *L'efficacité des collèges: sociologie de l' effet établissement*. Paris: PUF.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina
- Couvaneiro, C. & Reis, M. A. (2007). *Avaliar Reflectir Melhorar*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Creemers, B (1997). Towards a theory of educational effectiveness. In A. Harris, N. Ben- net & M. Preedy (Eds.). *Organizational effectiveness and improvement in education* (pp.109-123). Buckingham: Open University Press.
- Cunha, M. et al (2007) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora.
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M.P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- D'Unrug, M-C. (1974) *Análise de conteúdo*. Paris: Edições Universitárias.

- Dias, A., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. Editor: Horácio Piriquito.
- Dias, P. G. A. M. (2012). *A Avaliação Externa de Escolas: um contributo para a mudança na Organização Escolar?* Viseu: Universidade Católica Portuguesa.
- Estrela, A. (1990) *Teoria e Prática de observação de classes*. Porto: Porto Editora.
- Fiedler, F. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw Hill.
- Fortin, M-F (2003). *O Processo de Investigação. Da concepção à Ciência*. (3ª edição). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. J. V (2010). *Metodologia Científica*. (2ª edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo, M. J. V (2011). *Metodologia Científica*. (3ª edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Frota, A. P. R. A. (2011). *Gestão Escolar e Culturas Docentes. O público e o Privado em Análise*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. & Walumbwa, F. (2005). «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, February, 129-138.
- Ghillardi, F. & Spallarossa, C. (1989). *Guia para a organização da escola*. Porto: Edições ASA
- Goleman, D. (2007) *Trabalhar com Inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Gray, J., et al (1999). *Improving schools: performance & potencial*. Buckingham: Open University Press.
- Guerra, I. C. (2010). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia.
- Harris, A. (2002). *Distributed leadership in schools: Leading or misleading?* Paper presented at the British Educational Leadership, Management and Administration Society annual conference. Birmingham, September.
- Hill, A. & Hill, M. M. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Silabo.

- Hogg, M.A.(2005). Social identity and leadership. In D.M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership* (pp.53-80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. Hunt e L. Larsn (Eds.) *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jesuíno, J. C. (1997). Estrutura e processos de grupo: interações e factores de eficácia. In J. Vala, & M. Monteiro (Coords.), *Psicologia Social* (3.ª ed.), (pp. 260-286). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Jesuíno, J.C. (1987). *Processos de Liderança*. (1ªedição). Lisboa: Livros Horizonte.
- Leithwood, K. (2001). School leadership in the context of accountability policies. *International Journal of Leadership in Education*, 4 (3), pp. 217-235.
- Lewin, K., Lippit, R & White, R (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, nº10, pp. 271-230.
- Liden, R.C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assesement*. The Leadership Quarterly.
- Lima, J. A. (2008), *Em Busca da Boa Escola - Instituições eficazes e sucesso educativo*, Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- MacBeath, J & McGlynn (2002). *Self-evaluation: what's in it for schools*. London: Routledge/Falmer.
- March, J. & Simon, H. A. (1979), *Les Organisations*, Paris: Dunod.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2005). *Administração e Liderança em enfermagem: teoria e prática*. (4ª ed.). Porto Alegre: Artmed, 2005.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mélèse, J., (1979). *Approches systémiques des organisations complexité humaine*. Paris: Ed. Hommes et Techniques.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Ecob, R (1988). *School matters: the junior years*. Somerset: Open Books.
- Natércio, Afonso (2005). *Investigação Naturalista em Educação – Um guia prático e crítico*. ASA Editores, S.A.
- Nóvoa, A. (1992). Os professores e as histórias da sua vida. In António Nóvoa (Org.) *Vidas de Professores* (pp.11-30). Porto: Porto Editora.

- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares. In António Nóvoa (Coord.) *As organizações escolares em análise* (pp.13-44). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Paes, S. (2011). *Relações Interpessoais e Liderança Escolar (Um estudo de Caso)*. Almada: Instituto Piaget. (Tese de Mestrado Policopiada)
- Peterson, C., Park, N & Sweeney, P. J. (2008). Group Well-Being: Morale from a Positive Psychology Perspective in *Applied Psychology*. Volume 57, Issue Supplement s1, pages 19–36, July 2008
- Ponte, J. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema.
- Quivy, R & Campenhoundt, LucVan (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. & Cunha M. P. (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo; (2ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Reis, M. A. (2010). Papel da Assessoria na Auto-Avaliação das Escolas. Aveiro: Universidade de Aveiro. (Tese de Doutoramento Policopiada).
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: a review of school effectiveness research*. London: OFSTED.
- Santos, T. (2013). *A visão dos órgãos de gestão do AEAS sobre o impacto da autoavaliação na melhoria da unidade de gestão*. Almada: Instituto Piaget. (Tese de Mestrado Policopiada)
- Sekion et al (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Senge, P. M. (2008). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende, 24ª edição*, Rio de Janeiro: Editora Best Seller.
- Silva, J. M. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Silva, J. M., (2007). Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas. Da revolução à globalização. In *Comunicação ao IV Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, III Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Sousa, M. J. & Batista, C. S. (2011). *Como Fazer Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Stogdill, R. N. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: FreePress.
- Stoll, L, & Fink, D. (1995). *Changing our schools: linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional, In C. Marques e M.P. Cunha (Coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Teixeira, M. (1995), *O Professor e a Escola: perspectivas organizacionais*, Amadora: McGraw Hill.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações* (2.^a ed.). Lisboa: Verlag dashöfer.
- Thurler, M.G. (2001). *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tuckman, B. (2002). *Manual de investigação em educação. Como conceber e realizar o processo de investigação em educação* (2.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tuckman, B. (2005). *Manual de investigação em educação. Como conceber e realizar o processo de investigação em educação* (3.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Tyler. W. (1991). *Organización escolar*. Madrid: Morata.
- Vasconcelos, S. (2014). *A perceção dos órgãos de gestão sobre a Avaliação feita nas unidades de gestão - um Estudo de Caso*. Almada: Instituto Piaget. (Tese de Mestrado Policopiada)
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. (4.^a Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K., (2005). *Estudo de caso – Planejamento e Método* (3.^a Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

Eletrónicas

<http://www.m-almada.pt/> consultada a 9 de julho de 2015.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Almada> consultada a 9 de julho de 2015.

<http://www.jf-charnecacaparica-sobreda.pt/freguesias/historia/patrimonio-construido>, consultada a 9 de julho de 2015.

http://www.anmp.pt/anmp/pro/mun1/gem10110.php?cod_ent=M2800, consultada a 9 de julho de 2015.

<http://www.esec-danielsampaio.pt/> consultada a 9 de julho de 2015.

Legislativas

Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro: Reorganização administrativa do território das freguesias. Anexo I. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 19, Suplemento, de 28/01/2013.

Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril.

Decreto-lei n.º 137/2012, de 2 de junho.

Documentos a anexar

Apêndices

Apêndice A: Questões colocadas a um elemento que faz parte da gestão de topo de um agrupamento

Apêndice B: Entrevista nº 1: Adjunta de Direção – Responsável pelo Pré- escolar e Primeiro Ciclo (Gestão de Topo)

Apêndice C: Entrevista nº 2: Coordenadora do Departamento Pré-Escolar (Gestão Intermédia)

Apêndice D: Entrevista nº 3: Coordenadora do Departamento dos Professores Titulares (Gestão Intermédia)

Apêndice E: Entrevista nº 4: Coordenadora do Departamento do 1º Ciclo (Gestão Intermédia)

Apêndice F: Entrevista nº 5: Adjunto da Direção (Gestão de Topo) – Enviada através de e-mail

**Apêndice A: Questões colocadas a um elemento que faz parte da gestão de topo de
um agrupamento**

Questão nº 1 - Qual é o papel do líder na escola?

A abordagem do papel do líder na escola remete-nos inevitavelmente para um quadro teórico muito complexo, repleto de conceitos, características e estilos de liderança, efeitos e, inevitavelmente, para as questões da gestão da inteligência emocional por parte de quem lidera.

A escola do séc. XXI é uma organização muito complexa e, como tal, deve ser “conduzida” por alguém que, para além das competências profissionais e da formação específica na área, reúna um conjunto de atributos que lhe permitam, simultaneamente, ser inspirador e ser aceite por uma determinada comunidade educativa. O líder educativo deve possuir traços e capacidades que o distinguem dos restantes membros que devem partilhar das suas ideias, levando-os a seguir o caminho que traçou para a organização, num clima de respeito, lealdade e cooperação.

Cabe ao líder escolar estimular os seus seguidores e mostrar-lhes que é necessário percorrer um determinado caminho, e não outro, para alcançar um bem comum para todos. O líder educativo é tanto mais eficiente quanto maior for o nível do compromisso e empatia que conseguir ou não obter por parte dos seus pares/colaboradores.

Deste modo, quanto maior for a capacidade de envolver os membros da organização nas suas decisões maior serão os níveis de empenhamento e confiança que, posteriormente, se traduzem numa descentralização e desmultiplicação da liderança, os quais, de acordo com os dados de vários estudos levados a cabo por diversos autores sobre esta matéria, existe uma relação direta entre a “qualidade das lideranças” e os resultados da organização.

O papel do líder numa escola deve revestir-se de algumas especificidades tais como: dar significado ao trabalho e às necessidades de todos e de cada um, ser facilitador da iniciativa e da resolução de pontos críticos, desenvolver uma visão comum através do estabelecimento de relações de confiança e da inspiração de todos.

Por tudo o que foi referido anteriormente, o papel do líder numa escola pode e deve ser assumido como um catalisador do desenvolvimento da organização na medida em que permite otimizar a aprendizagem organizacional não só ao nível da implementação do planeamento estratégico, da capacidade de adaptação às mudanças, da identificação das oportunidades e deteção de ameaças, fundamentais para a implementação de uma cultura de melhoria da qualidade do serviço prestado.

Questão nº 2 - O líder tem importância na melhoria da organização-escola?

Considerando o conteúdo da resposta à questão anterior, o tipo de liderança/lideranças existente numa determinada escola bem como a visão estratégica subjacente à sua organização e gestão têm efeitos determinantes no seu desempenho global.

Assim sendo, cabe ao líder definir e priorizar metas claras, objetivos quantificáveis, definir estratégias de melhoria eficazes e eficientes que deverão ser explanados nos instrumentos de gestão e autonomia tais como o Regulamento Interno, o Projeto Educativo, o Projeto Curricular, o Plano Anual de Atividades e o Orçamento, numa perspetiva de médio e longo prazo.

Dados a conhecer à sua comunidade, os princípios constantes em cada um dos documentos acima referidos devem suscitar interesse, capacidade de atração e confiança, captando interesses por parte dos discentes, docentes, não docentes, entre outros, pela qualidade, gestão, acolhimento, profissionalismo, entre outros aspetos.

No que concerne os níveis de motivação/empenho, qualquer liderança educativa deve conhecer bem a sua área de ação e implementar uma estratégia que favoreça o desenvolvimento de índices motivacionais elevados. Estes devem ser o resultado de uma articulação clara entre órgãos e estruturas, assentes no princípio da subsidiariedade, numa perspetiva de complementaridade de funções e responsabilidades, com vista à mobilização conducente ao cumprimento das metas traçadas.

Por outro lado, o impacto de uma liderança de qualidade distingue-se também pela sua capacidade de identificar ameaças persistentes e de inovar, mobilizando todos os recursos necessários à procura de novos caminhos e novas soluções.

O estabelecimento de parcerias, protocolos bem como de outras formas de associação são também indicadores que caracterizam uma liderança eficaz que contribuem para um envolvimento pleno e uma mobilização da comunidade educativa em torno dos interesses da escola, a partir de um processo de transmissão e divulgação sistemático dos resultados alcançados bem como das vantagens colhidas pela organização no que respeita a melhoria da qualidade do serviço prestado: uma escola de todos e para todos.

Teresa Santos (Mestre em Administração e Gestão Escolar)

**Apêndice B – Entrevista nº 1: Adjunta de Direção – Responsável pelo Pré- escolar
e Primeiro Ciclo (Gestão de Topo)**

Bloco I – Estilos de Liderança

Objetivo: Identificar o estilo de liderança existente na instituição

1 – Na sua opinião, que tipo de liderança pratica?

Eu na minha opinião pratico uma liderança. Eu costumo dizer que sou adepta da liderança dos afetos. De estar com as pessoas, para as pessoas e com as pessoas. Porque eu acho que sem isso não há liderança. As pessoas consideram-me uma líder nata, porque eu acho que consigo chegar às pessoas. Eu falo com as pessoas, dialogo com as pessoas. Há problemas, surge esta questão, surge aquela eu chamo as pessoas, vamo-nos sentar, vamos conversar, vamos olhar nos olhos um dos outros, e as coisas acabam por se diluir, e saímos bem-dispostos. E o outro dia, é o outro dia. E eu penso que é muito esta liderança dos afetos. Embora, pois, há momentos em que realmente devemos manter um certo rigor, rigor e neutralidade, porque temos de ouvir sempre os dois lados, temos de ouvir de um lado, temos de ouvir do outro. Não podemos às vezes, há porque me disse isto, porque me disse aquilo, e vamos atrás daquilo e vamos deixar a coisa cair. Temos de sempre aqui ser mediadores, porque no fundo ser líder acaba por ser muito o liderar conflitos. E eu tenho dias em que chego ao final do dia estoirada, porque eu trabalho desde manhã até à noite. A Rita está a ver que eu ainda não tive hora de almoço. Tive dentro do refeitório do meio-dia às duas. Viu-me aqui a fazer os almoços. Eu nunca tenho hora de almoço. Almoço com os meninos no refeitório. E eu penso que este tempo todo que eu estou, de manhã até à noite, só me permite conseguir aguentar isto tudo, porque primeiro eu gosto muito do que estou a fazer. Desde pequenina que eu queria esta profissão, adoro estar na escola, adoro estar com as pessoas, e depois quer dizer não relevo certas situações, empolgar as coisas. Coisas que às vezes parecem..., vamos acalmar, vamos pensar sobre elas, vamos refletir e depois as coisas tornam-se muito pequeninas e ao outro dia essas coisas não são nada. É uma liderança, assim, muito próximo das pessoas. Embora sempre mantendo o meu. Eu acho que temos de ser próximo das pessoas. Eu acho que temos de ser modelos. Por exemplo, a professora Sara convidou-me para vir coordenar esta escola o ano passado, e apesar de nos últimos quatro anos ter pertencido à direção eu ainda fui para casa a pensar. Aceito, não aceito, aceito, não aceito. Porque nós que estamos numa direção de um Agrupamento, com tantas pessoas que nos veem, e que estão com os olhos cravados em nós, temos de ser nós a ser modelos. Eu tento ser muito modelo. Engulo muito do que é a minha individualidade, engulo muito para eu ser a aquela pessoa que as pessoas têm de ver. Ser muito pontual, ser muito rigorosa, ser muito assertiva, estar ali,

no momento certo. Eu tenho de estar, estar ali, nem que para isso eu tenha de andar aqui, a engolir sapos, elefantes. Estou sempre alia ser um modelo, porque eu sei que as pessoas têm os olhos em mim, e se eu fui para uma direção. Eu falei com o meu marido, com a minha família, porque eu sei que isto me iria desgastar. Eu sei que isto iria me retirar muitas horas à minha família, muitas horas a minha casa, muitas horas a ler, porque eu adoro ler. Ando sempre com o livro para trás e para a frente e depois não o consigo ler. Tento sempre manter este rigor, este rigor de exemplo, de modelo e de afetos, porque eu acho que sem afetos não há nada. Não há líder. E se há líder sem afetos, é muito mau. Embora haja aqueles que são muito de imposição, eu quero posso e mando, mas depois quando vamos a ver há ali qualquer coisa que não está bem. Na minha opinião, e posso dizer que tenho trinta anos de profissão, e tenho vinte e oito anos de coordenação e de gestão. Não é só de profissão, fui sempre coordenadora toda a vida. Coordenadora de escola, tive quatro anos na direção do outro Agrupamento, o ano passado vim coordenar esta escola nova que abriu. É uma escola nova. Começar uma escola nova, começar uma escola do nada, sem ter dinheiro, sem ter nada, sem ter materiais. Quando entrei nesta escola, deram-me uma caixa de chaves e disseram-me aqui tem as chaves, aqui tem as pessoas, coloque esta escola a funcionar. E a escola está a funcionar, e já é uma escola de referência e tem dois anos. Por isso, eu acho que isto quer dizer alguma coisa, porque é uma equipa que se foi construindo, foi muita reunião, foi muito dizer, foi muito falar, estar muito atenta a tudo, não deixar passar e ir ao recreio todos os dias, vejo isto e vejo aquilo e chamo as pessoas e digo logo às pessoas. E estou em cima. É esta a minha maneira de estar e encarar a liderança. Embora haja quem diga que sou uma líder nata, mas pronto é as pessoas de fora, não é? Porque eu acabo por, nesta minha maneira de ser muito relacional por cativar as pessoas. Isto é o que as pessoas dizem, não é o que eu penso.

2 - Nas suas decisões envolve os membros da organização?

O mais possível, o mais possível. Nas minhas decisões, eu envolvo sempre os membros da organização. Por exemplo, eu lembro-me o ano passado, aqui para esta escola nova, eu fiz imensas reuniões com os professores, com as pessoas, para ouvir a opinião das pessoas. Embora houve decisões que eu tinha de tomar. E é assim, quando eu tomo uma decisão, eu não ouço ninguém. Aí eu não ouço, porque há situações em que nós temos de dizer eu sou a coordenadora. A coordenadora sou eu, desculpem meus queridos, mas a coordenadora sou eu, porque às tantas também é um. Não há ninguém a

segurar o barco e às tantas o barco afunda-se. Pronto. Então eu ouço as pessoas, digo, olha meninos vamos fazer uma reunião, a escola é nova, como vamos fazer em relação a isto, e em relação aquilo, eu ouço, ouço, ouço e depois dentro do que ouço, tomo a minha decisão. Então é assim, há porque isto e aquilo, depois não falaram na reunião e depois vem falar por trás, e eu digo agora desculpem eu sou a coordenadora, está decidido está decidido. Quem gostou, gostou, quem não gostou tivesse falado quando devia ter falado. Está a ver Rita, ouço sempre as pessoas todas, lá está para não cair naquela aspeto que eu às vezes vejo muito, porque já tenho muitos anos nisto e em que as pessoas muitas vezes as pessoas tomam decisões, mas também não ouvem as pessoas e muitas vezes também só ouvem de um lado. Eu acho que nós temos de ouvir todos, porque se as pessoas estão ali, fazem parte de uma organização e têm ser ouvidas. Lá está com as pessoas para as pessoas e com as pessoas. Sempre.

3 - Faz descentralização das tarefas?

Sim, o mais possível. Ainda o ano passado, e estou sempre a falar no ano passado e nos outros anos, porque há aqui situações em que eu realmente tenho de ser eu a tomar, e há situações em que eu delego. Delego, por exemplo, neste momento sou adjunta da direção, e eu estou. São sete escolas do agrupamento e eu tenho seis escolas onde eu tenho pessoas “minhas”, porque na direção somos cinco pessoas como já lhe disse mas eu estou mais com o Pré e com o primeiro ciclo. Nestas seis escolas, tenho pré-escolar e primeiro ciclo, em cada escola está uma coordenadora, e eu tento fazer um trabalho muito bom com estas coordenadoras. Eu nunca faço nada sem ouvir as minhas colegas, nunca. Até porque é assim, em primeiro trato-as como colegas, nunca as trato como eu sou da direção e vocês são as minhas subalternas, não. Trato-as como colegas, como iguais, porque elas é que estão ali diariamente, elas é que estão diariamente à frente da escola. Há qualquer situação questiono a coordenadora, o que é que tu achas relativamente a isto ou àquilo. Olha é melhor conversarmos sobre isso, por isso vem cá para nos reunirmos. Vou lá conversar com elas, depois decidimos, depois surge mais qualquer coisa e decidimos. Sempre, sempre respeitando as pessoas e estando com as pessoas. Porque senão quer dizer, este ano principalmente eu não conseguia. O ano passado estava aqui diariamente, este ano eu não estou aqui, porque tenho de estar nas seis escolas. Então eu tenho de ter confiança nas pessoas que lá estão. Tenho de as ouvir, de as respeitar. Eu vou à escola com alguém,

com não sei quem, eu vou lá, vai logo bater à porta da coordenadora, porque as coordenadoras que eu tenho das outras escolas, têm turma, e grupo no pré-escolar, eu vou lá logo. É a primeira coisa, quando entro na escola, vou logo falar com a coordenadora da escola, porque a colega está ali diariamente, e eu não estou. Então a colega é que tem ali que. Por isso lá está a descentralização das tarefas, eu faço a ponte entre elas e a direção. Às vezes tenho questões que não posso decidir sozinha, e tenho de falar com a direção, porque há coisas que eu decido e posso decidir sozinha, há outras que não. Há questões que eu tenho de falar com a diretora. É importantíssimo descentralizar as tarefas. O ano passado havia uma responsável pelo jornal de escola, responsável pelos almoços, entre outras. É tudo decidido em reunião de escola, com docentes, e com os assistentes, e as pessoas são chamadas à responsabilidade quando tenho de chamar, e chamo a pessoa à parte para vermos quais os pontos a melhorar.

4 – Enquanto líder preocupa-se com as necessidades dos membros da organização? Dê exemplos.

Ah, até me preocupo demais, é assim eu preocupo-me muito. Como referi há pouco, com as pessoas, para as pessoas e eu gosto muito das pessoas, gosto muito de pessoas. Gosto imenso de pessoas, e de lidar com as pessoas. Tenho dias que é complicado, só me apetece fugir. Como lhe disse, são sete escolas e tenho cerca de 800 alunos, pais, é complicado. Mas como eu preocupo-me muito com as pessoas, eu gosto muito das pessoas. Ainda há pouco, uma pessoa está doente, eu contacto a perguntar se está melhor, se vejo que não está disposta, mando para casa, e fico no lugar das pessoas. Eu fico no recreio, eu se tiver de limpar uma sala de aula, limpo uma sala de aula, porque vejo que aquela pessoa não está bem. Isto é gostar das pessoas, e é unir as pessoas, porque noutra altura quando eu preciso, eu tenho as pessoas, a trabalhar comigo. Se eu estou com elas, elas depois estão comigo. Claro que não conseguimos resolver tudo.

Eu estou com elas e depois elas estão comigo. Pensas que vais mudar o mundo, diz o meu marido.

Eu chego à escola cumprimento toda a gente, com um beijinho, eu valorizo isto. Há pessoas que não valorizam isto, isto é valorizar as pessoas. Isto também é um bocadinho o líder. A gente gosta das pessoas, valorizamos as pessoas, isto é valorizar as pessoas. Há pessoas que entram numa escola, por vezes não cumprimentam, isto não é estar com ninguém. Para as pessoas e com as pessoas.

5 - Para si, o líder deve-se assumir como um catalisador do desenvolvimento da organização? Porquê?

Não acho. É assim, é um catalisador, mas ao mesmo tempo tem de catalisar mas também tem de descentralizar. Também tem de criar pessoas responsáveis, tem que criar este elo de união, é catalisador ao mesmo tempo, porque acho que aquela pessoa que é líder acaba por unir todos, os próprios pais, e alunos.

Mas também sabe afastar quando se deve afastar, a pessoa une as pessoas, mas quando acha que pode também se retira para deixar as pessoas brilharem. Enquanto há pessoas que são líderes, são catalisadores, mas também gostam de ter os louros todos.

Sabe como líder tenho de ter jogo de cintura, e a pessoa sem dar nas vistas leva a água ao moinho, eu tenho muita sensibilidade e há situações que eu vou dizer aquilo àquela pessoa, eu estou a levar a água ao moinho sem dizer diretamente. Sem colocar as pessoas em cheque, ou punir as pessoas, sem repreender, contorno com palavras ou jeitos. Às vezes só com exemplos, como por exemplo, ontem cheguei ao recreio, e vi os meninos sem o chapéu, deu-me uns calores, e fui chamar as educadoras que fazem o complemento à família, e perguntei pelos chapéus das crianças. E perguntei qual era o problema, mas até se riram pela maneira como falei. Mas hoje vou verificar. Falei de uma maneira que não magoei as pessoas. E às vezes é preciso explicar as coisas, principalmente a parte pedagógica.

Eu estou no refeitório, às coisas que temos de reunir, saber estar sentados, por isto e por isto. Há pessoas que mandam fazer isto e isto, mas depois também não explicam.

Bloco II – Características do Líder

Objetivos: Perceber, na opinião do entrevistado, que tipo de características deve ter um líder

6 – Considera que as Características de um líder têm implicação no seu papel na organização?

Acho que sim, é muito importante as características de um líder, porque e se a pessoa não tiver. Eu até costumo dizer ou se tem perfil, ou não se tem. As pessoas podem ser excelentes pessoas, excelentes professores titulares de turma, mas quando estão em cargos de liderança, não tem perfil. Por isso eu acho que as características são importantíssimas para a organização, senão vai haver problemas.

7 – Que características considera essenciais num líder?

A primeira característica que eu acho essencial é a relação com os outros, ser uma pessoa para os outros, que ouça os outros, que olhe nos olhos para as pessoas, que tenha uma boa comunicação, uma boa base de diálogo, isso, para mim é importantíssimo, é a primeira coisa. Depois, eu acho que ter organização, em termos de trabalho ser uma pessoa organizada, metódica, ter o seu trabalho todo muito, não deixar para amanhã o que pode fazer hoje. Eu tenho muitas escolas, e nunca deixo para amanhã o que posso fazer hoje. Eu tento todos os dias deixar o trabalho delineado, não é acabar, mas tudo o que tenho de resolver nesse dia, eu chego à noite, e por vezes estou a ligar para pais, porque não consegui resolver durante o dia; não mandei mails para a camara e eu mando seja a que horas for. Tudo o que tenho pendente, tento terminar naquele dia, mas existe muito trabalho na escola, isto tem uma dinâmica muito grande, muita coisa a acontecer, muitas crianças, muitas pessoas, todos os dias somos diferentes. Mas eu acho que para mim são as Características fundamentais num líder para mim, organização, método, e boa relação com as pessoas, principalmente a boa relação com as pessoas. Se falhar com as pessoas, falha tudo.

8- O líder deve possuir traços e capacidades que o distingue dos restantes membros da organização?

Eu acho que sim, por tudo o que já disse, deve ser uma pessoa disponível, deve ser uma pessoa aberta, uma pessoa que ouça, uma pessoa que fale, que tenha calma, que tenha discernimento, que tenha uma capacidade muito grande de gerir conflitos, de gerir emoções, porque as pessoas muitas vezes vêm falar connosco, só mais para desabafar, e o líder tem de ter a capacidade de deixar cair o que não presta. Porque dizem-nos tanta coisa. E temos de ter a capacidade de dizer, de agarrar o essencial para andar para a frente, porque senão se agarramos aquele lixo todo, e dar enfase a não sei o que, quer dizer andamos sempre num reboço todos, e o líder tem de ouvir, falar, engolir sapos, elefantes, tartarugas, etc. para a coisa andar. O que não é fácil.

O líder deve fazer um trabalho interior, e as vezes sinto-me sozinha, dou-me muito com as pessoas., mas tento manter a minha postura, tenho de ser neutra e isenta, não misturo pessoal com trabalho.

9- Na sua opinião, podemos dizer que o nível de compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus pares é uma característica que influencia a sua eficácia? Clarifique.

Sim, empatia um bom relacionamento, é uma característica que influencia a sua eficácia, o seu desempenho diário. A boa relação, a empatia que trabalham connosco, a empatia e o relacionamento com as pessoas é importante para o desempenho e para que as coisas funcionem bem e para o desempenho do próprio líder e para a sua eficácia a nível do seu trabalho.

10 - A adaptação às mudanças é no seu entender uma característica do líder? Clarifique.

O líder que é líder tem de se adaptar às mudanças, porque nós todos os dias são diferentes, todos os dias há coisas novas, uma pessoa, ficou doente, um menino caiu, aconteceu, veio um despacho normativo novo, porque são mudanças para as pessoas, nunca posso estar no meu gabinete estanque, porque cada dia é um novo dia. Não é nada perfeito.

Bloco III – Estratégias utilizadas pelos líderes

Objetivos: Perceber que tipo de estratégias são utilizadas pelos líderes

11-Na sua opinião, podemos considerar a implementação do planeamento estratégico como uma estratégia a que os líderes recorrem? Explícite.

Eu penso que isso tem a ver com as estratégias com o jogo de cintura que o líder faz. Eu digo coisas, no momento assim, ou no momento assado, estrategicamente. Quando vou no corredor, e vejo certas coisas eu digo à criança para o adulto ouvir. A uns digo de uma forma, indiretamente, diretamente. Tenho de ter o meu planeamento estratégico e perceber como é que eu hei-de levar aquelas pessoas para onde eu quero, mas faço-o de uma maneira subtil de uma maneira soft. Seguindo as minhas estratégias.

12 – E a resolução de pontos críticos será uma estratégia? Explique.

Sim, a resolução de pontos críticos. Se nós temos pontos críticos que estão a correr mal, por exemplo há ali coisas críticas que ano estão, e quando vou resolver, aquilo é uma estratégia até para melhorar muita coisa à volta, porque eu sei que aquilo não está a correr

bem, e olhe que às vezes isto tira o sono a uma pessoa, para tentar resolver a situação, pensando como vai resolver aquilo.

Requer um grande trabalho, e uma grande experiência. Quando comecei ia muitas vezes para casa a chorar, fui ganhando experiência.

13 - Na sua opinião, quais são as estratégias que se deve adoptar para otimizar a organização escolar?

Tem de haver um grande sentido de organização, tudo muito bem organizado, muito bem estruturado e depois, estratégias passam muito pela questão relacional com as pessoas. Há pessoas muito difíceis, mas são valorizadas. Também não crio conflitos, guerra com guerra cresce. Senão prejudicar a dinâmica, não perturba deixamos seguir. Há pessoas que a intenção é criar guerra com as pessoas.

Também temos de trabalhar as pessoas.

Bloco IV – Eficácia (melhoria) na organização Escolar

Objetivos: Identificar os indicadores que caracterizam uma escola eficaz

14 – O nível de compromisso que o líder conseguir obter por parte dos seus pares/colaboradores pode ser considerado um indicador que caracteriza uma escola eficaz?

Clarifique.

Eu acho importantíssimo, que isto é mesmo um compromisso, se houver compromisso de parte a parte. Quando é uma reunião de pais, fazem horas, quando é a festa, fazem horas, é este compromisso, Que o líder tem de saber implementar. Para tornar a escola eficaz.

15 – E o nível de empatia? Explique.

E o nível de empatia também. Se o líder não criar empatia, como é que consegue atingir confiança nos seus colaboradores? Muito organizadas, mas depois não falam com as pessoas, não cumprimentam. Não cria empatia, não faz com que haja colaboração.

16 – E o nível de empenhamento e confiança? Explícite.

Claro que sim, se não houver empenhamento e confiança isto não funciona. No fundo ver isto como a nossa casa.

17 – E as relações de confiança? Clarifique.

As relações de confiança são importantíssimas. Esta escola abriu o ano passado, a confiança, o crescimento da escola, isto criou um bom clima na escola, e isto acaba por ter a ver com confiança.

18 – Na sua opinião, que capacidades devem existir num líder que conduzam à eficácia na organização-escola?

Foi o que eu disse, ou tem perfil ou não tem. Tem de ter a liderança nata e eficaz. Tem de ser uma pessoa que ouve as pessoas, e de estar com as pessoas, empenho, organização, assertiva, o modelo, etc.

19 – De todos os indicadores que, no seu entender, caracterizam uma liderança que conduz à eficácia da organização-escola, escolha dois que, para si, são os mais importantes.

Os afetos, a base relacional, tem a ver com o método de trabalho.

20 – Para si, o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com outros tornam a organização mais eficaz? Como?

Sim, Porque eu acho que o envolvimento da comunidade educativa, com os pais, as autarquias, os acordos com os centros de saúde, para ser um líder temos de fazer a articulação com os centros de saúde, com os pais, envolver a comunidade educativa toda, uma escola não pode estar isolada. Um ser humano tem as vertentes todas. Para a organização ser mais eficaz, trazem ideias de fora, permite-nos avaliar, refletir, mudar coisas na escola. Todos queremos o bem-estar dos meninos, e o sucesso escolar.

Muito obrigada pela colaboração.

Apêndice C – Entrevista nº 2: Coordenadora do Departamento Pré-Escolar (Gestão Intermédia)

Bloco I – Estilos de Liderança

Objetivo: Identificar o estilo de liderança existente na instituição

1 – Na sua opinião, que tipo de liderança pratica?

Não faço ideia. As pessoas que me escolheram saberão melhor do que eu. Fui eleita, neste caso, se fui eleita saberão porquê. A mim ninguém me disse nada. Portanto, fui eleita Ponto final. E a partir daí executo o que me pedem para fazer, faz parte das minhas funções, mais nada. Não faço ideia. Não posso responder. Não tenho nenhum modelo.

2 - Nas suas decisões envolve os membros da organização?

Eu não tomo decisões, eu executo o que os outros decidem. Eu sou um elo de ligação. A direção decide, o departamento decide, e eu sou o pombo-correio. Não tenho autonomia para decidir seja o que for. A decisão é sempre tomada na direção, e eu executo tanto o quanto sou conhecedora daquilo que eu preciso de executar. As pessoas decidem no departamento e eu devolvo. Portanto, sou apenas um elo transmissor de informação de baixo para cima, e de cima para baixo. Não tenho autonomia para tomar decisões.

3 - Faz descentralização das tarefas?

Os coordenadores de estabelecimentos têm portanto, uma equipa. São dez pessoas, três coordenadores de estabelecimento, ou dois coordenadores. Não temos tarefas. Por enquanto ainda não tarefas. Este ano ainda não tivemos. As tarefas que tivemos, tivemos de as fazer em conjunto, tanto no departamento como em cada estabelecimento. (mas delega as tarefas?). Eu não sou líder. Fui eleita para executar um cargo, com funções pré-escritas. Não tenho margem, autonomia portanto não posso ser líder. Fui eleita, tenho funções para cumprir, executo as funções. De outra maneira, incorro em graves faltas.

4 – Enquanto líder preocupa-se com as necessidades dos membros da organização?

Dê exemplos.

Executo as funções que me são confiadas. Tanto quanto sou informada das informações, das coisas que as pessoas, são ditas nas reuniões. Faço chegar essas informações à direção, e vice-versa. Como digo, sou o pombo-correio. As informações que recebo de um lado, divulgo do outro. As informações que recebo do outro divulgo no outro. Sou o elo de ligação, não tenho mais funções. Não sou líder, de todo. Não fui eleita por ser líder,

com certeza absoluta. Não foi por essa razão, porque não tenho margem de manobra. Não tenho autonomia. Só um líder, só é considerado líder quando tem autonomia para decidir. Eu não tenho autonomia para decidir, não posso ser líder. Executo as funções que me são confiadas. Não tenhamos ilusões, certo? Mas já fui líder, e não foi na função pública, foi numa associação, numa ONG, de 400 professores, 50 instituições, 1000 pessoas, em geral. Já fui líder. Portanto eu sei o que é. Mas não tem nada a ver com este estudo.

5 - Para si, o líder deve-se assumir como um catalisador do desenvolvimento da organização? Porquê?

Se tiver liberdade para isso, e autonomia sim. No caso como fui eleita, e suspeito que a eleição dentro de duas pessoas, que foram eleitas, entre duas. Também não é muita margem para escolha, não é? Terá sido pela minha capacidade de organização, e de sistematização, e a minha capacidade de escuta. E pelo que tenho revelado nas reuniões até hoje. Mas como é a primeira vez que tenho um cargo na função pública, não sei. As pessoas que me elegeram é que o deverão saber melhor que eu. É que me poderão caracterizar.

Bloco II – Características do Líder

Objetivos: Perceber, na opinião do entrevistado, que tipo de características deve ter um líder

6 – Considera que as Características de um líder têm implicação no seu papel na organização?

Se eu tivesse liberdade e autonomia sim, não tendo sou apenas uma executora e um elo de transmissão de informação.

7 – Que características considera essenciais num líder?

Ser capaz de mobilizar as pessoas para uma causa, ser capaz de escutar, encontrar consensos, organizar as pessoas, fazer crescer as pessoas, implementar autonomia, tanto quanto for possível.

8- O líder deve possuir traços e capacidades que o distingue dos restantes membros da organização?

Mas há líderes naturais que não estão em cargo nenhum, e que conseguem arrastar multidões sem se quer estar em nenhum cargo. Portanto, isso não tem nada a ver com o cargo.

9- Na sua opinião, podemos dizer que o nível de compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus pares é uma característica que influencia a sua eficácia? Clarifique.

Eu nem sempre sou empática, mas tento compreender as posturas e as pessoas, e as situações e os contextos. E nós aqui temos que encontrar compromissos consensuais para que todos se sintam bem. Mas muita das vezes permanece a regra e a lei. Mesmo que nós estejamos descontentes e não concordemos com ela temos que a cumprir. Portanto, a minha liderança, se é isso que se pode chamar isso líder, é apenas fazer cumprir as regras.

10 - A adaptação às mudanças é no seu entender uma característica do líder? Clarifique.

Numa instituição informal, o que não é o caso, é fundamental trabalhar no imprevisto e na mudança. Numa instituição regradada como é a instituição e a função pública, as mudanças são nos impostas e a gente sujeita-se a elas quer queiramos quer não. Não temos outro remédio senão adaptar.

Bloco III – Estratégias utilizadas pelos líderes

Objetivos: Perceber que tipo de estratégias são utilizadas pelos líderes

11- Na sua opinião, podemos considerar a implementação do planeamento estratégico como uma estratégia a que os líderes recorrem? Explícite.

Sim, mas não tem a ver com este caso, porque eu não posso fazer nada disso, não tenho liberdade para estabelecer estratégias. As estratégias são estabelecidas pela direção, eu tento transmitir as estratégias à equipa e a equipa tenta implementá-las, e em conjunto analisamo-las. Portanto, não tenho liberdade para estabelecer estratégias. Eu já lhe disse desde o princípio, isto é, um performe, portanto está tudo registado em lei, como e quando e o que devemos fazer, e se não cumprirmos somos penalizados. Qualquer pessoa pode ser eleita para o cargo, desde que tenha bom feitio. Não é por aí que a gente vê um líder. Os verdadeiros líderes, normalmente, um líder nem sequer estão nos cargos. São os líderes natos que não estão nos cargos, e com os quais nós temos de saber lidar, com esses

líderes, que não são líderes, com cargos e nem são oficialmente reconhecidos, mas que fazem uma grande liderança. Esses a gente tem de saber lidar com eles.

12 – E a resolução de pontos críticos será uma estratégia? Explique.

Eu não sou psicoterapeuta nem psicóloga, e não tenho. Nunca me aconteceu ter que resolver problemas desses. Portanto, não sei como é que vou reagir nem sei como é que vou fazer. Não faço ideia, na instituição pública. Na minha ONG, onde trabalhei durante 15 anos e onde liderei equipas muito vastas, saberia como fazer e o que fazer. Mas isto é outro assunto, que não é para aqui chamado.

13 - Na sua opinião, quais são as estratégias que se deve adotar para otimizar a organização escolar?

Difundir toda a informação que temos disponível, disponibilizar toda a informação, dar tempo para as pessoas digerirem-na. Dar espaço e orientações claras e precisas para as pessoas se pronunciarem e depois de se pronunciarem terem verdadeiramente em conta aquilo que as pessoas disseram nas decisões que tomam.

Bloco IV – Eficácia (melhoria) na organização Escolar

Objetivos: Identificar os indicadores que caracterizam uma escola eficaz

14 – O nível de compromisso que o líder conseguir obter por parte dos seus pares/colaboradores pode ser considerado um indicador que caracteriza uma escola eficaz? Clarifique.

Não necessariamente, porque o compromisso pode ser induzido através do medo e do poder. Não vai tornar uma escola eficaz, porque as pessoas podem estar comprometidas, tanto quanto é possível, através das regras que é preciso cumprir sem as quais são penalizadas. Portanto há regras, cumprem-se as regras.

15 – E o nível de empatia? Explique.

Sim. Não há dúvida que as relações humanas e a compreensão das pessoas sobre o trabalho alheio e da morosidade das coisas, e do processo das coisas, é a meu ver muitíssimo. É o fator fundamental para que haja compromisso sem haver medo, para que se cumpram regras sem haver a execução cega de normas.

16 – E o nível de empenhamento e confiança? Explícite.

O empenho tem a ver com a forma como as pessoas são consideradas e respeitadas no seu trabalho. A confiança tem a ver com o saber para onde vão. Portanto se estas duas regras forem estabelecidas, claras para todos, penso que o barco vai a bom porto.

17 – E as relações de confiança? Clarifique.

As relações de confiança numa instituição, em que as regras são supostamente claras para todas, para toda a gente. Se a informação é divulgada descentralizada e não há nada por baixo do pano, as relações de confiança são óbvias, a não ser que haja pessoas de má-fé, aí as relações de confiança podem ser quebradas, como é óbvio. E às vezes, o próprio Estado é de má-fé. Portanto, todas as razões para nós.

18 – Na sua opinião, que capacidades devem existir num líder que conduzam à eficácia na organização-escola?

Capacidade de organização, capacidade de mobilização, e de estabelecer consensos.

19 – De todos os indicadores que, no seu entender, caracterizam uma liderança que conduz à eficácia da organização-escola, escolha dois que, para si, são os mais importantes.

Saber ouvir as pessoas e estabelecer consensos.

20 – Para si, o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com outros tornam a organização mais eficaz? Como?

Sim, não se trabalha sozinho. Temos de saber cooperar. A gente não consegue fazer as coisas sozinho, por mais que tenhamos essas funções, que nos sejam adstritas essas funções. Portanto, as responsabilidades, tanta coisa para fazer, temos que sermos humildes o suficiente, ou sermos digamos lúdicos o suficiente para sabermos o nosso limite, e pedirmos ajuda e recurso para continuar a nossa ação ou reforçar a nossa ação.

Muito obrigada pela colaboração.

Apêndice D – Entrevista nº 3: Coordenadora do Departamento dos Professores Titulares (Gestão Intermédia)

Bloco I – Estilos de Liderança

Objetivo: Identificar o estilo de liderança existente na instituição

1 – Na sua opinião, que tipo de liderança pratica?

Eu. Tento fazer uma liderança que seja partilhada um bocado por todos, não impor. Não quer dizer, o meu, mas levar para as colegas situações, e o que for para resolver, resolver em conjunto. Não gosto de impor. Nunca mesmo, quando estava como coordenadora do departamento do 1º ciclo, aquilo que muitas vezes eu levava como imposto, se assim lhe poder chamar, era o que saía do conselho pedagógico ou diretrizes que saíam da direção. Impostos por mim não, até porque somos todas colegas, eu estive na coordenação, neste momento estou como professora, e daqui a uns dias pode estar outra colega. Portanto, gosto da liderança partilhada, digamos, no sentido de resolver as coisas entre todas, porque todas estamos no fundo a trabalhar para o mesmo, para o mesmo sítio. Chegar lá e dizer isto é assim, assim e assim, há alturas em que é preciso, porque são diretrizes que nós levamos, ou resoluções ou decisões que vêm de outro lado, mas senão tento sempre a um acordo com as colegas, e resolver as coisas por aí. Também sei que há alturas em que é necessário dizer é assim, acabou, ponto final e daqui não se passa. Colocar rigor, e dentro do rigor tentar que seja percebido porque é que é assim, e se calhar uma colega até diz “Olha eu acho que se calhar íamos melhor por ali, por aquele caminho”, tentar ali entre todas encontrar um consenso, e não só porque eu decidi que era assim. Isso eu não faço, não tenho feito para isso. Por isso é que eu não gosto muito de estar nestas coisas, nestes cargos.

2 - Nas suas decisões envolve os membros da organização?

Envolve. Excecionalmente se não for possível, porque já levo algumas decisões tomadas.

3 - Faz descentralização das tarefas?

Faço descentralização das tarefas. Como coordenadora do 1º ano, as tarefas são divididas por todas, sempre. Seja o que for, resolução de fichas, portanto, uma faz uma coisa, outras fazem outras. Ou seja, o trabalho que houver de grupo, é dividido por todas como é óbvio. As atas passam por todas. Fazer as fichas, se há uma colega que organiza mais as fichas porque tem mais jeito, pronto, ou trabalha melhor com o computador, nós as outras tentamos fazer outras coisas e não a sobrecarregar a ela, como é óbvio. Ela fica

fora de outra situação. A nível das coordenadoras das DT's também, e das titulares de turma também isso acontece, é porque não há assim muito por onde. Por mais trabalho de grupo que tenhamos em conjunto é as atas. E que passa por todos. Essa parte aí é que eu que eu imponho, não peço voluntários porque nunca há. Essa parte das atas eu imponho mesmo, é tal e tal. E acabou-se. Pronto, já tenho alguma imposição assim, embora eu também nas reuniões de coordenação das titulares de turma, já vai porque já vai muito organizada em termos de, da reunião que nós temos antes com todos os coordenadores das DT's e comigo. Já é um bocadinho delineada, já é um bocado a passar o que tem de ser dito e etc., etc. E essa parte aí se quiser ver ali mais como uma, não lhe chamarei imposição, mas já não há ali tanta possibilidade de pedir opinião, se assim quiser.

4 – Enquanto líder preocupa-se com as necessidades dos membros da organização? Dê exemplos.

Sim. Os colegas sabem que sempre que precisarem de alguma coisa em que eu possa ajudar, basta por e-mail ou ligarem ou alguma coisa. Se por acaso houver algum caso de alguma colega que está de atestado, a única coisa que me compete é alertar quem está acima de mim, que precisa que aquela colega que está ou vai estar de atestado, seja substituída e se calhar não estamos a pensar tanto em função de nós próprios, nós professores, mas mais em função da turma que fica e que precisa de alguém e como sabe, numa turma de 1º ciclo, o professor faltou e não vão aceitar outra, tem de ser assegurado pelos professores, por outra colega, normalmente a colega, recorremos às colegas do apoio educativo, que não têm turma e que andam a saltitar de um lado para o outro.

Por exemplo, o ano passado como eu não tinha turma, porque estava mesmo só com coordenação de departamento e a minha parte pedagógica era o apoio, e depois fazia as minhas horas de componente pedagógica, de componente letiva em horas de apoio aos alunos. Então aí sim, sempre que um colega faltava, eu estava para a substituir, era eu que assegurava a turma, ou em Vale Rosal ou eventualmente noutra escola que fosse preciso.

Se faltassem mais colegas, neste momento temos mais colegas a dar apoio, temos uma colega por escola. Eu na altura estava a assegurar o grupo de Vale Rosal, como eu estava lá, na parte da direção, acabava por assegurar aquele tempo sempre que o meu colega faltava. Aí não telefonava para mais ninguém. Imagine que aqui faltavam duas colegas, então aí tínhamos de tentar organizar e ainda vinha cá algumas vezes substituir, nesse campo sim pensamos nesses termos, mas eu acho que nos direccionamos mais para

os alunos do que propriamente para a colega. A colega só se a pessoa souber que ela está mal e depois vá lá dar-lhe um apoio, ajudá-lo. Pronto, em termos de liderança, acho que aí, já não vejo como uma liderança, só porque sou a coordenadora, a colega ficou doente e eu. Talvez mais no sentido de companheirismo ou de amizade. Não vejo tanto a liderança com função pedagógica mesmo. Agora, em relação aos alunos aí sim, sem dúvida nenhuma.

5 - Para si, o líder deve-se assumir como um catalisador do desenvolvimento da organização? Porquê?

Como um catalisador? Em princípio, terá de ser uma pessoa também em que a gente confia. E que sabe a ponto de podermos recorrer a ele, de podermos pedir ajuda, é claro a nível pedagógico, como é óbvio. De tirar dúvidas com ele, de nos explicar, de nos poder esclarecer em algumas situações, porque acaba por ser quem está mais próximo, até das lideranças, certo, o patamar entre nós professores, que só temos turma e a parte do conselho pedagógico, que é quem tem assento no conselho pedagógico, e é lá que se tomam muitas decisões e quem mais rapidamente chega à direção, para que a gente não chegue individualmente, uma e outra. Se vir nesse sentido, acho que sim que deve ser. Temos muitas pessoas acima de nós, há decisões que não nos competem a nós, nós neste caso coordenadora. Como coordenadora que estou, acima de mim tenho a coordenadora de departamento para determinadas coisas, ainda tenho a adjunta representante do 1º ciclo e depois ainda tenho a direção. Portanto, há decisões com as quais eu posso falar, e em conjunto até podemos chegar a um consenso ou posso dar a minha opinião, mas a decisão final acaba por não ser minha. Eu posso sugerir. Agora, se é aceite ou não. Eu não posso chegar lá e impor e dizer, eu quero assim, há eu como coordenadora decidi que foi assim. Não, não. Nem o faço nem acho que tenha, que seja da minha competência. Pronto. Tenho pessoas acima de mim, e isto há que respeitar a hierarquia. Tenho uma diretora, uma subdiretora, pelo menos uma adjunta responsável pelo primeiro ciclo e pelo pré-escolar, e depois ainda tenho a minha coordenadora de departamento. (mas como líder) Sim, se for preciso fazer a ligação entre as colegas e o resto dos elementos que estão acima de nós, sim, sem qualquer sombra de dúvidas. Embora eu veja mais isso, se calhar em resolver os problemas mais próximo da direção do que como coordenadora de departamento.

Bloco II – Características do Líder

Objetivos: Perceber, na opinião do entrevistado, que tipo de características deve ter um líder

6 – Considera que as Características de um líder têm implicação no seu papel na organização?

Têm, têm. Pode ser aceite ou não ser aceite. Sim, eu acho que sim. Se for um líder com características de impor, autoritárias, não vai dar muitas hipóteses a que os outros deem opinião. Eu quero assim, é assim e acabou, ponto final. Se for um líder que não tenha tanto essa caracterização tanto de eu sei, posso e mando, se calhar vai dar oportunidade a que as outras pessoas também opinem e que também cheguem a um consenso entre todos. Acho que sim, que as características do líder vão influenciar muito a maneira como as coisas são organizadas, sem sombra de dúvida.

7 – Que características considera essenciais num líder?

Disponibilidade. Uma pessoa que esteja disponível, e que esteja disposto a ouvir a opinião dos outros também, que seja recetivo à opinião dos colegas. Não me dou muito, não gosto, não sou líder autoritário, de impor a minha vontade, a minha opinião. Sei lá, acho que aqui a camaradagem também entra um bocado como colegas que somos todos. E depois eu espero que as pessoas que estão do outro lado sejam responsáveis e não seja a necessidade de eu como líder, ter que andar sempre a lembrar determinadas situações. Eu acho que a pessoa é adulta também, aliás eu tenho o meu grupo, tenho colegas, no fundo estou a coordenar pessoas mais velhas do que eu, em tempo de serviço e em idade. Eu acho que também têm de ser responsáveis pelas suas atitudes. Não ponho como característica principal a autoridade, pronto, não. O conversar, o falar, acho que as coisas se podem resolver por aí. Embora, pronto, você sabe tao bem como eu que às vezes temos de chegar aos outros extremos quando a coisa já está mais dura, não é? Às vezes temos de impor a nossa. Já tive de fazer, custou, mas teve de ser. Só lá vai assim, o que é que a gente vai fazer? Não somos todos iguais, não é? Há quem acate as coisas, há quem perceba como é que as coisas funcionam e funciona, e fazem tudo para que as coisas funcionem assim. Mas depois também temos a outra parte que às vezes só vê a sua própria parte, o seu próprio umbigo, e aí depois se calhar aí lá terei de ir um bocadinho em que é também preciso aquela autoridade. Tento não fazer, mas se for preciso também puxo pelos galões como se costuma dizer.

8- O líder deve possuir traços e capacidades que o distingue dos restantes membros da organização?

Sabe que às vezes há traços que o distinguem dos outros membros da organização, mas que depois também não encaixa na engrenagem, não é? Portanto, possivelmente á capaz de ser. Eu acho que sim, têm de existir alguns. Acho que deve ser uma pessoa que entra pela via do diálogo, falar para resolver as situações. Mas sabe que às vezes há características em que a pessoa acha que vão funcionar, e depois às vezes não funcionam, porque depois a pessoa dá a sensação que depois de ter assumido aquele cargo parece que cresce uma coisa dentro da pessoa, ficamos os maiores. Esquecem-se quando estão cá em baixo. Mas pronto. Mas sim, acho que sim, que o líder deve ter alguns traços que o distingam um bocadinho do resto das pessoas, do resto do grupo. Embora, eu acho que eu não tenho traços nenhuns que me distingam, gosto de resolver as coisas pela parte do diálogo, só se pegarem por aí, senão também porque é que, mas pronto.

9- Na sua opinião, podemos dizer que o nível de compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus pares é uma característica que influencia a sua eficácia? Clarifique.

Acho que sim, sim, sim. É muito mais fácil eu lidar com uma pessoa com quem eu tenho empatia, com quem eu até consigo conversar do que com pessoas que a simpatia não vem tanto. A gente até conversa mas é um bocadinho naquela de despacha. Desculpe o termo, mas depois pela traduza isso para o outro lado, você é que sabe. Eu acho que sim, que também é importante. Portanto, quando há empatia com as pessoas que estamos a liderar, e eu falo nisto porque neste momento eu tenho uma colega com quem não criei empatia.

Este ano como coordenadora de ano, eu tenho essa situação, em que infelizmente, eu não consigo, e em que já tive que, como eu disse há bocado, quase que puxar pelos benditos galões, e dizer “calma aí, as coisas não são assim, e funcionam assim. E tenho alguma dificuldade em chegar-lhe, aliás ela já mo disse, que eu que não era assim, não sei porquê mas que eu disse eu também não te conhecia a ti como te conheço agora e com os comportamentos que tens agora. Mas pronto, adiante. Mas, por isso, acho que sim, havendo empatia é muito mais fácil e compromisso. Repare a partir do momento em que são distribuídas determinadas coisas, e entre o grupo cada uma fica com uma responsabi-

lidade, tem de haver uma certa confiança de que aquela pessoa, que aquilo que foi destinado para cada uma vai ser cumprido. Porque senão todo o grupo acaba por falhar, certo? Havendo cooperação tudo vai a bom porto. A nível das planificações, nós fazemos isso, temos dividido, na altura em que é para um grupo de colegas fazer falhar, todas as outras ficamos assim um bocado e agora? Onde é que nos agarramos? É claro que vamos funcionar, todas nós temos capacidade para funcionar, mas ficamos ali um bocadinho, visto que era da competência daquelas pessoas naquela semana as colegas planificarem. Sim, tem de haver uma certa confiança de responsabilização da parte dos outros.

10 - A adaptação às mudanças é no seu entender uma característica do líder? Clarifique.

Sim.

Bloco III – Estratégias utilizadas pelos líderes

Objetivos: Perceber que tipo de estratégias são utilizadas pelos líderes

11-Na sua opinião, podemos considerar a implementação do planeamento estratégico como uma estratégia a que os líderes recorrem? Explícite.

Sim, sim. Mas eu sou um bocado desorganizada, mas isso faço. Sou desorganizada, dentro. Sou organizada, dentro da minha desorganização. O que os outros consideram desorganizado, eu entendo-me. Eu não funciono com agenda, mas os meus papéis, as minhas coisas, não mexam, porque eu sei o que é que lá está, e sei como funcionam. Sim, sim, tem de ser. A pessoa tem de pensar como é que as coisas vão funcionar, senão chega a uma dada altura. A da planificação a nível das aulas, acho que a nível da coordenação funciona igual, senão ninguém se entende. É uma barafunda total, e com tanta coisa que a gente acaba por ter chegar, ou tenta levar as coisas planeadas ou então, muitas coisas que eu tenho ali escritinhas e não me esqueço, por exemplo é as colegas que já fizeram as atas, para não repetir, para não serem sempre as mesmas e qual foi o critério que eu usei para ser assim. Porque senão chega uma altura em que já não sei quem é que fez, e quem é que não fez. Eu já fiz., a outra já fez, e a outra já fez, quer dizer depois a pessoa fica assim. É uma coisa que ninguém gosta, eu também não gosto, mas toca-me também fazer.

12 – E a resolução de pontos críticos será uma estratégia? Explique.

Não deixar que o ponto crítico aumente, isso é uma estratégia. Não deixar crescer esse ponto crítico, apanha-lo logo no início, no nascimento dele, sim. Acho que sim. Se não criando bola de neve é mais complicado depois de atacarmos.

Para evitar que esse ponto crítico cresça e se torne mais difícil de controlar. Evitar que o ponto crítico se torne ainda mais crítico. Por exemplo, eu lá na minha santa terrinha, dizem que quem conta um conto, acrescenta-lhe um ponto. E depois, acho que se a coisa for apanhada logo ali, esclarecida, se o ponto crítico for logo ali esclarecido e resolvido. Pronto, acaba ali, parou. Não vai espalhar-se. Ali quando começa a andar de boca em boca, e às vezes pode um ponto crítico assim, pode se tornar um ponto super crítico, visto que acaba por ser ditas coisas que nem aconteceram, ou que não são bem a realidade. Por isso mesmo, apanhando logo ali, e com o grupo de preferência, com as pessoas envolvidas no ponto crítico, que estejam envolvidas na confusão acho que resolve mais rapidamente.

13 - Na sua opinião, quais são as estratégias que se deve adotar para otimizar a organização escolar?

É preciso uma certa organização, saber muito e muito bem, estar muito por dentro daquilo que se pode ou não pode fazer. Portanto, eu acho que aí o conhecimento da lei é essencial. Saber que passo é que a pessoa pode dar ou não pode. E depois, acho que também ter uma equipa de apoio muito fiável. Saber que se. Confiar muito nas pessoas, confiar no grupo, saber que as tarefas que são distribuídas ou que são da maneira como as coisas são organizadas que vão ser cumpridas. Pronto, sei dizer, que quando o meu grupo, o do 1º ano, eu ao atribuir uma tarefa a uma colega que está lá, eu não confio que ela é feita. O que é que vai acontecer a gente tenta fugir dentro do possível, que ela não as leve. O que também não é bom, porque depois acaba por ser sempre sobrecarregado todo o resto do grupo. Acho que ter pessoas em que a gente possa confiar e saber que aquilo vai ser feito também é uma boa forma de conseguir avançar com um barco destes.

Bloco IV – Eficácia (melhoria) na organização Escolar

Objetivos: Identificar os indicadores que caracterizam uma escola eficaz

14 – O nível de compromisso que o líder conseguir obter por parte dos seus pares/colaboradores pode ser considerado um indicador que caracteriza uma escola eficaz? Clarifique.

Pode. Se todos os colaboradores cumprirem, se todos cumprirmos a nossa parte a escola avança. Agora, se cada um começar a fazer tudo ao contrário, e de maneiras diferentes, as coisas não avançam de maneira nenhuma. Acho que é impossível avançar. É tipo um barco, se a gente puder dizer, oito remos, se remarem só cinco para um lado e os outros três para o outro, ou metade para um lado, metade para o outro, a coisa não sei se vamos a bom porto. Portanto, aqui a escola também. E neste caso, os líderes devem ter confiança absoluta nas pessoas que estão a trabalhar para eles. Imagine que se determinasse uma coisa, e depois uns fazem e os outros fazem completamente ao contrário. Hoje em dia temos os pais aí, de olhos bem abertos, para nos a cair em cima de nós. Assim, ou estamos todos

15 – E o nível de empatia? Explique.

Eu acho que a parte da empatia é essencial. Pronto, havendo empatia as pessoas acabam por gostar de colaborar. Repare numa coisa, se não houver empatia, se as minhas colegas não tiverem empatia comigo, não estão nem minimamente dispostas a colaborar. Deixa ver é se eu consigo, desculpe o termo lixar. Correto? Se eu não gosto dela, agora vou fazer o que ela pede para ajudar. Vou tentar fazer os possíveis para que as coisas corram mal, para dizer que, no fundo a pessoa que está a liderar-me não é eficaz, ou não é bom líder, ou alguma coisa. Portanto, a empatia para mim é essencial. Trabalha-se muito melhor, quando há empatia, é quando as coisas estão num ambiente calmo e tranquilo do que olha não gosto dela, ela disse assim, mas não como eu não gosto dela, vou fazer o contrário, e vou estar sempre no contra. Não vai resultar. Não vai resultar de maneira nenhuma. Portanto, a empatia é essencial.

16 – E o nível de empenhamento e confiança? Explícite

Também, da mesma forma, eu acho que são fatores e são pilares muito fortes para as coisas funcionarem. A empatia, o desempenho por parte das pessoas e a confiança que tem de existir uns nos outros.

17 – E as relações de confiança? Clarifique.

Também. Se as pessoas confiarem. Eu acho que a confiança está intrínseca em todo o lado, ou confia ou não confia. Ou se relaciona bem ou não consegue relacionar.

Sabe que as vezes basta um momento para a engrenagem já estar toda. Sim, mesmo confiança extra profissional. Falando a mesma linguagem a pessoa dá-se bem.

18 – Na sua opinião, que capacidades devem existir num líder que conduzam à eficácia na organização-escola?

A capacidade de liderança, que tem de ter, é um cargo que tem de estar predisposto a, estar disposto a todas as situações. Conseguir as coisas de uma forma, e se for preciso de outra também as aplicar. Capacidade de ser um bom ouvinte e paciente, porque às vezes a gente massacra com um problema, e volta lá e volta lá na mesma. Um bom conselheiro, que lá está para ajudar também. Também tem de ouvir. Às vezes falta o tempo, é sempre uma correria, com reuniões, e é sempre um bocado para despachar. Está tudo tão farto de reuniões que depois é tudo a despachar e às vezes há coisas que são essenciais, mas pronto essencialmente é isso, penso eu.

19 – De todos os indicadores que, no seu entender, caracterizam uma liderança que conduz à eficácia da organização-escola, escolha dois que, para si, são os mais importantes.

Eu acho que a pessoa tem de ser muito, muito paciente, senão não leva a bom porto, e ser uma pessoa que saiba nos ouvir. Não consigo encontrar aqui a palavra. Que saiba ouvir o outro e que também consiga fazer perceber que se calhar de uma outra forma a ideia que ele tem é a melhor. Não sei. Paciente para ouvir tem de ser sempre. Ser organizado essencialmente também tem de ser. Fogo, eu acho que são todos importantes, porque se descuidarmos um, os outros caem também. Se a gente descuidar de um deles, dos inúmeros, dos imensos que há, os outros vão por aí abaixo. Eu acho que eles todos estão muito interligados. Uns levam aos outros. eu tenho de saber ouvir e ser paciente e esperar que as coisas às vezes, acontecem sem estar sempre, e às vezes também quando é preciso a parte autoritária, a parte mais rude, aquela menos agradável, e fogo. eu bem digo. Tem de ser mesmo dois? Estão interligados entre todos. Uma líder não é só quem manda, e também quem leva um grupo, no fundo, a caminhar numa forma positiva e certa para determinado sítio.

20 – Para si, o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com outros tornam a organização mais eficaz? Como?

Essa aí, depende das parcerias e depende da comunidade. Neste momento, a comunidade educativa, às vezes, se for uma boa parceria que estiverem com vontade de colaborar, sem se intrometerem nos assuntos da escola, épa tudo bem. Acho ótimo. Agora quando as pessoas vão numa de quererem impor também a sua vontade, as regras dela, não como opinião mas quase como imposição, aí não. Por exemplo, falando nas associações de pais, eu acho que não concordo, por exemplo, que eles estejam tao dentro da escola, porque acho que muitas vezes é prejudicial. Epa, quem percebe da escola somos nós, de educação, para isso andámos a estudar, certo? Eu não me intrometo na, não sou quando vou ao medico que digo o que deve fazer, e passar, não percebo nada de medicina. Se eu consultar um advogado não sou eu que vou dizer quais são as leis e os artigos que deve consultar para me aconselhar ou para me defender. Porque é que por vezes há tanta intromissão por parte dos pais na parte da educação. Se sabem tanto, porque é que trazem as crianças à escola, deixavam-nas ficar em casa. Nessa parte, tenho algumas reticências. Depende das ajudas que pretendem dar, de colaborar para inspecionar ou para criticar, já sou muito renitente.

Agora quando eles colaboram e não poem entraves. A escola é da responsabilidade da direção escola e ponto.

Em termos das organizações exteriores, é uma mais-valia, lá está quando também vem colaborar, no sentido de colaborar positivamente. Aí sim, e uma mais-valia. Às vezes há coisas que existem graças aos protocolos e parcerias, mas não no sentido de obrigatoriedade.

Tudo o que seja positivo, com cabeça tronco e membros, tudo é positivo.

Muito obrigada pela colaboração.

Apêndice E – Entrevista nº 4: Coordenadora do Departamento do 1º Ciclo (Gestão Intermédia)

Bloco I – Estilos de Liderança

Objetivo: Identificar o estilo de liderança existente na instituição

1 – Na sua opinião, que tipo de liderança pratica?

Eu pratico a liderança do exemplo. Sou o exemplo e espero que me sigam, só isso. Sou diretiva, não sou autoritária, mas sou diretiva, e não mando fazer nada que eu não faça primeiro. Portanto é do exemplo.

2 - Nas suas decisões envolve os membros da organização?

Sempre, sempre. Eu não tomo decisões sem primeiro abordar, todas as situações quer de cima quer de baixo ou quer em simultâneo. Não tomo decisões sem ouvir ambas as partes.

3 - Faz descentralização das tarefas?

Não. É muito difícil fazer descentralização das tarefas num grupo de 32 colegas. Geralmente, giro eu, quando há tarefas para se desenvolver eu explico, mas acabo por verificar sempre tudo no fim.

4 – Enquanto líder preocupa-se com as necessidades dos membros da organização? Dê exemplos.

Sempre! Se eu estou numa escola e ouço uma queixa qualquer, vou tentar sempre. Vou tentar saber o que, tentar explicar porque é que isso aconteceu. Porque quem é só professor, ou quem está só na direção, depois não consegue ouvir as outras partes. O meu papel aqui é fazer ouvir as vozes que estão, como professores tal como eu, chegar à direção. Lá em cima, e vice-versa e fazer explicar aos meus colegas, quais foram as razões que levaram a direção. Portanto, quando ouço um problema qualquer, uma reunião que foi mal marcada, porque é que este trabalho veio para nós, temos de ser nós mesmos a. Porque é sempre o mesmo sacrificado, porque eu ouço todos os dias, e eu tento explicar porque a direção tomou essa decisão, porque ou veio uma norma ou uma regra da DGEST, e nós fomos obrigados a aceitá-la e a cumprir, ou então, porque entre dois perfis, temos de olhar e ver, tu foste a escolhida, porque tu tinhas o perfil mais adequado para esta turma e não para te penalizar. Portanto este é o papel que eu aqui.

5 - Para si, o líder deve-se assumir como um catalisador do desenvolvimento da organização? Porquê?

Também. Porque se não for o exemplo, ninguém o vai seguir. Tudo o que é, tudo o que é exigido, sem se explicar porquê, e é muito difícil cumprir. Eu também sou professora. Eu sou professora e sou coordenadora. E como professora também quero explicações, e também quero exemplos. Eu não quero só que mandem em mim. Portanto, é necessário que o líder faça, e faça mover.

Bloco II – Características do Líder

Objetivos: Perceber, na opinião do entrevistado, que tipo de características deve ter um líder

6 – Considera que as Características de um líder têm implicação no seu papel na organização?

As características do líder têm sempre implicação. Agora não quer dizer que dependendo do cargo onde está, consiga ou não fazer aquilo que deve. Porque não passa só por um líder, a não ser que seja o diretor, esse sim então terá sobre os seus ombros toda a responsabilidade. Sei que tem implicações, mas não estou a ver até que ponto é que pode levar a água ao moinho, só pode levar até ao ponto em que pode.

7 – Que características considera essenciais num líder?

Acima de tudo, espírito de liderança, isso é nato, não se faz. Ou nasce com a pessoa, ou não nasce com a pessoa. Depois quando não nasce com a pessoa, dá situações de má liderança e muitas queixas que é aquilo que eu ouço. E depois, é preciso ser disciplinado, de maneira a conseguir também disciplinar. É preciso ser trabalhador, de maneira a que possa que os outros sejam trabalhadores.

Uma das grandes características é ser o exemplo, não pode só mandar fazer, deve fazer também.

As Características essenciais é o espírito, é o exemplo, é o ser trabalhador, e é o ser disciplinado, se não também não consegue fazer nada, e a organização. É preciso ser extremamente organizado, senão é muito difícil.

8- O líder deve possuir traços e capacidades que o distingue dos restantes membros da organização?

Essa é muito complicada, eu acho que tem de ser um deles. Só se é líder, se se tiver dentro do meio. Alguém que venha alheio ao sistema, nunca vai ser líder, vai ser uma imposição. As características, depois, podem ser é natas. Agora de resto não vejo mais nada. Não vejo que seja necessário que tenha outro tipo de características. Tem é de ser nato e tem de estar no meio. Não pode ser alguém que esteja fora do sistema ou num campo alheio, tem de ser alguém que já viveu isso. Só pode liderar um pré-escolar, quem já trabalhou num pré-escolar. Se trabalhou no primeiro ciclo, e depois vai liderar o pré-escolar alguma coisa vai falhar de certeza. Ou então munir-se das pessoas certas, para conseguir com as características dos outros fazer um grupo, e aí sim, trabalhar. Porque se tiver num mundo alheio é muito difícil. Eu julgo.

9- Na sua opinião, podemos dizer que o nível de compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus pares é uma característica que influência a sua eficácia? Clarifique.

Muitíssimo.

Eu não estou neste cargo, porque quis. Muito pelo contrário, trabalho já eu tinha muito. Eu estou neste cargo porque 19 pessoas, sem rumo, sem margem de rumo, e gostavam de todas as três que foram a votação, votaram em mim. Portanto, quer dizer que as pessoas acreditaram e que sentiam o exemplo. Portanto é necessário, é necessário que nós estejamos dentro e que as características estejam lá.

Mesmo quando nós pedimos, encarecidamente, aos nossos amigos para não votarem em nós, porque eles são capazes de dizer: “Sim, eu gosto muito de ti, mas eu preciso deste espírito. Portanto, então é necessário sim. É porque sentem a empatia, o compromisso. Há uma frase que uma colega, uma frase muito gira que uma das minhas colegas, uma das mais antigas me disse. Estávamos a fazer a árvore dos corações. E ela disse: “Tu não és coordenadora. Não és uma boa coordenadora”. E eu fiquei de olhos abertos e disse “o quê?”, “O que é que eu fiz?” “Tu não, tu és líder, tu és o exemplo”. Pronto. Ou acho que é isto. Ou estamos lá porque as pessoas acreditam, ou então é muito difícil. Não é? Só porque nos disseram este é o teu coordenador, ou este é o teu diretor, é muito difícil aceitar isto.

Tudo o que é imposto, é muito difícil de aceitar, porque ninguém explicou porquê. Acho que uma das coisas mais importantes é explicar porquê. Ninguém toma uma decisão para chatear um colega, ou para implicar.

Se algum colega foi escolhido para uma turma difícil, foi mesmo porque se calhar era a pessoa de entre os recursos mais disponíveis que tínhamos, a pessoa que melhor se adequava. Mas é preciso explicar isto. Eu sou daquelas que sou sempre escolhida para as turmas mais difíceis.

Este ano, inclusivamente, fui escolhida para a turma difícil que está mesmo à minha frente, e eu disse: “não, as duas coisas não conseguia fazer. Eu não faço, tinha acabado de sair de uma turma difícilíssima, e eu disse que as duas coisas eu não faço, ser coordenadora e assumir esta turma ao mesmo tempo. Não, não faço isso. Porque então eu vou falhar em algum lugar, e aí sim, permitiram-me ficar com um primeiro ano, já que tenho levar o cargo durante quatro anos, levo a minha turma durante os quatro anos e levo. E agora, isso é a única coisa que me permite fazer as duas coisas sem falhar dentro daquilo que é possível. Sem me esquecer de tudo, como me esqueci ontem da nossa reunião.

10 - A adaptação às mudanças é no seu entender uma característica do líder? Clarifique.

Tem de ser. Se ele não se adapta quem é que se vai adaptar. Se não for o líder que se vai adaptar, quem é que. As mudanças nos outros ciclos podem ser complicadas, mas não sei se são tão complicadas como no primeiro ciclo. Temos aqui uma discrepância muito grande em termos de idades, e em termos de ensino, temos colegas que se tiveram de adaptar muito, muito, muito, desde o início da sua carreira até agora. Quem acabou o curso agora, quem acabou de sair agora do curso não tem dificuldades, mas quem já cá está há muitos anos, teve de se adaptar em tudo, no uso das novas tecnologias, porque senão é muito complicado; em todos os procedimentos, grelhas, é tudo feito no computador. Os professores antigamente não tinham as novas tecnologias no curso computador, tiveram de se adaptar. Em relação aos direitos, aos deveres mudou muitas coisas, muita coisa. Portanto, se não for o líder a adaptar-se a essa parte, como é que alguém se vai adaptar. Podemos ter um ou dois casos excecionais que por sua autogestão consigam fazê-lo, mas é muito difícil. É preciso que alguém os lidere. E diga, anda lá rapariga isso não é importante, vamos lá aqui, é preciso fazer o quê, então anda cá que eu explico-te. E isto existe muito no nosso grupo.

Bloco III – Estratégias utilizadas pelos líderes

Objetivos: Perceber que tipo de estratégias são utilizadas pelos líderes

11-Na sua opinião, podemos considerar a implementação do planeamento estratégico como uma estratégia a que os líderes recorrem? Explícite.

Essa é mesmo complicada. Eu acho que todos os líderes tem de ter um planeamento estratégico para uma situação de fuga, agora se é isso que se pretende para essa questão não sei. Mas que acho que nós temos de ter sempre uma salvaguarda, uma estratégia, um plano de ação para quando as coisas não funcionam. Eu acho que todo o líder tem de ter, tem de usar diferentes estratégias, múltiplas estratégias, porque há sua frente tem pessoas. Em primeiro lugar, todas as pessoas são diferentes. O líder nunca pode fazer juízos de valor, tem de estar recetivo a todos os feitios e a todas as personalidades, caso contrário vai entrar em oposição. Não pode ser um líder autoritário, ninguém aprende com um líder autoritário. Faz e pronto, só. Não pensa, faz, executa, porque mandaram, pronto, e isso não leva ao crescimento de ninguém, ninguém aprende com isso. Portanto, é essencialmente necessário que um líder tenha estratégias diferentes para usar com pessoas diferentes. E claro, se tiver planos estratégicos no bolso, para usar nas diferentes situações, provavelmente será bom. Penso eu.

12 – E a resolução de pontos críticos será uma estratégia? Explique.

Sim, sempre, sempre. Não se pode avançar sem resolver os pontos críticos. É preciso resolver todas as situações críticas, resolve-las bem, porque senão vai dar a situações novas, e mais críticas. Portanto, é muito importante a resolução das situações críticas enquanto estratégia. Deve ser se calhar a primeira base da estratégia do líder. Perceber onde está o problema dos pontos críticos, e resolve-los bem resolvidos, para não dar azo a uma nova situação crítica muito mais complicada.

13 - Na sua opinião, quais são as estratégias que se deve adotar para otimizar a organização-escola?

Primeiro, acabar com a burocracia. Tudo o que é burocracia que não interessa, é acabar com ela. É simplificar o trabalho. Tem sido uma das minhas estratégias, e penso que só assim as pessoas percebem que alguém está a olhar por aquilo que elas estão a fazer. Há muito trabalho que nos fazemos em prol daquilo que nós devíamos fazer. Nós devíamos trabalhar muito com os meninos dentro da sala de aula, e para os meninos dentro da sala de aula, no espaço escolar. Acontece que neste momento, temos demasiada

burocracia para trabalhar, e acabamos por prescindir do tempo que tínhamos real e concreto com os meninos. Portanto, tudo aquilo que nós possamos simplificar em termos de burocracia, em termos de relatórios, em termos de grelhas. Tudo o que for mais simples, mais prático e que efetivamente se possa utilizar é importante.

Bloco IV – Eficácia (melhoria) na organização Escolar

Objetivos: Identificar os indicadores que caracterizam uma escola eficaz

14 – O nível de compromisso que o líder conseguir obter por parte dos seus pares/colaboradores pode ser considerado um indicador que caracteriza uma escola eficaz? Clarifique.

Penso que sim. Todos os compromissos são eficazes. A partir do momento em que alguém se compromete com alguma coisa, já é de certeza eficaz. Não é? Porque neste momento, solicitar a alguém, a todo o grupo de docentes que faça algo mais para além daquilo que está estipulado, já é um compromisso. E uma escola eficaz só se faz com estes compromissos. Compromissos de valor, compromisso de responsabilidade. E é importante, importante na situação de líder conseguir esses compromissos.

15 – E o nível de empatia? Explique.

Isso é extremamente importante. Se um líder não conseguir empatia com todo o grupo, não consegue nada. É como as nossas crianças. As pessoas, não quer dizer que não se formalize, mas é muito mais fácil. Facilita o trabalho do líder, e de quem trabalha com ele se existir empatia. Quando ela não existe, o processo torna-se muito mais complicado. Então aí passa-se a mandar. Pronto, é mais fácil se for com empatia, é mais fácil se as pessoas perceberem que eu dou, mas também recebo, isto é importante. É importantes as pessoas perceberem essencialmente que alguém olha para o nosso trabalho, e valoriza e dá-nos os parabéns, e alguém olha para nós. Não somos meros pontos de trabalho, meros peões, meros recursos. Não, se nós conseguirmos olhar para as pessoas exatamente como elas são, pessoas, é sempre mais fácil, e isso consegue-se através da empatia. Não quer dizer que na minha liderança toda a gente goste de mim, provavelmente tenho um feitio muito refilão e tenho, muito direto, e tenho, mas sou extremamente sincera e extremamente justa. Só assim é que eu consigo o outro lado. Tudo o que eu tiver de dizer eu digo. Não ano cá, não digo nas costas, eu digo diretamente às pessoas. Fizeste mal aqui, na próxima vez, deves fazer isto, isto, isto, ou então deves ter em atenção isto, e isto, ou

tomar algum cuidado com esta situação, ou de uma próxima vez, rapariga, conta até cinquenta antes de fazeres isto. Portanto, é este género de coisas que eu tenho de fazer para que depois do outro lado compreenda que também não se pode fazer tudo, sem depois existir uma responsabilidade, mas também faço exatamente o contrário, é pá, tá excelente, adorei, parabéns, porque eu sou muito frontal, aquilo que eu tiver de dizer, saí. Essencialmente aquilo que eu puder ensinar, é exatamente isso que eu quero, e aprender. Aquilo que eu conseguir aprender com os outros é essencial. Porque eu só consigo ensinar, se aprender.

16 – E o nível de empenhamento e confiança? Explícite.

Extremamente importante, se um líder não se empenha, de certeza que os seus liderados também não se vão empenhar. Essa é uma das características que tem de existir, o trabalho, ser trabalhador, ser empenhado. Isso de certeza que é um exemplo. E a confiança.

Se um líder, for empenhado, de certeza que vão ter pessoas mais empenhadas, mais não seja porque eu faço porque tu fazes, e eu vou fazer por ti. Portanto, muitas das vezes, eu consigo as coisas aqui dos meus colegas, só porque ele me veem a fazer. E dizem: a coitadinha de ti, então eu vou-te ajudar. Então já está, já estão a fazer, e o que é certo é que melhorou muito, e trabalharam muito mais, e não sentiram por obrigação.

A confiança também é muito importante que eles saibam que se existir alguma coisa, eu vou defendê-los acima de tudo. Nem que depois eu por detrás, vá dizer mas qualquer das maneiras não devias ter feito isto, (...), mas o primeiro papel que eu faço é sempre defender. São os nossos colegas, e penso que esta direção também está a fazê-lo. Está essencialmente a defender os nossos colegas, porque já tivemos uma situação nada semelhante. Antes de estarmos neste agrupamento, estávamos noutro agrupamento nada semelhante, e que o que é certo é que as pessoas desmotivaram-se, e deixaram de fazer porque não sentiram valorizadas não sentiram confiança. Acharam que se tivessem um problema com os pais, que ninguém iria defender. E isso é muito complicado. O essencial, primeiro de tudo, é confiar que se eu tiver um problema, alguém vai lá, e alguém vai defender, e eu faço isso. E a parte do empenhamento, também porque levo as pessoas a fazerem, exatamente o que deveria levar a fazer, mas sim que as pessoas o façam de forma obrigatória.

Ninguém faz nada se estiver descontente. Ninguém faz um bom trabalho. O meu espírito e eu costumo dizer isto na direção, é os meninos são muito importantes, sim, mas para mim o mais importante é o professor. Porque um professor que não esteja feliz, não vai fazer as crianças felizes. E um professor que esteja feliz vai de certeza fazer as crianças felizes. Até pode nem ensinar muito bem, mas de certeza que as crianças vão ser felizes, e o nosso objectivo é que as crianças sejam felizes. Portanto, primeiro temos de trabalhar o professor, e dar-lhe todas as condições para fazê-lo feliz, e só depois. Mal de nós e foi o mal da liderança antiga, que em vez de pensar nos professores, pensaram só nas crianças, e o problema é que quem está à frente das crianças é o professor. Portanto, é muito importante, que os professores se sintam lisonjeados, que sintam que o seu trabalho vale a pena, que sintam valorizados. E só assim que eles vão transmitir aos miúdos, quem andar aqui chateado de certeza que as coisas não vão correr bem.

17 – E as relações de confiança? Clarifique.

Ninguém consegue liderar sem confiança. Confiança par a par. Quem é líder, com quem lidera, e quem é liderado com o líder. É importante existir uma relação de confiança, isto é como os casamentos, sem confiança, não há casamento.

18 – Na sua opinião, que capacidades devem existir num líder que conduzam à eficácia na organização-escola?

Esta é extremamente parecida com uma outra questão.

É essencialmente ter a capacidade de liderar. Não é uma tarefa fácil. É preciso ser líder. Quando se nomeiam as pessoas para assumir determinados cargos, é necessário perceber se é mesmo isso que as pessoas querem. Se é nessa pessoa que confiam ou não. Quando as coisas assim não o são, não existe confiança, não existe empenho, não existe esforço, não existem horas extras, não existe trabalho ao fim de semana. Tenho colegas neste momento a trabalhar ao fim de semana, que eram coisas que não faziam. E dizem exactamente assim: “É bom que tu saibas que eu estive a trabalhar este fim-de-semana, coisa que eu não faço, só por causa de ti”. Eu acho que é isso que falta. O líder tem de ter essa capacidade, tem de ter a capacidade de ter pôr alguém a trabalhar, numa situação que nunca o faria, porque se desacreditou, porque estas pessoas não o passaram a ser assim, uma má liderança gera a despreocupação, a falta de empenho, gera a desmotivação. A liderança é importante, a liderança é muito importante. Se as pessoas soubessem disso,

punham nas escolas, bons líderes. Essencialmente deviam ouvir as pessoas, que é aquilo que eu acho que não ouvem. Ninguém pergunta quem é que vocês querem para ser. O primeiro ciclo conseguiu este ano, ser o próprio a colocar no regulamento, ter algo que nenhum outro departamento tem. Somos nós que vamos escolher quem é que nós queremos para nos representar. Somos o único ciclo neste momento com este parecer no regulamento que conseguiu isso. Levámos a pedagógico, levámos a conselho geral e conseguimos. E está lá. Neste momento, o meu cargo não, pode ser, de entre aquilo que a direção definir, portanto, a direção dá os nomes, de acordo com a legislação e depois, é o próprio departamento que vai decidir quem é o coordenador de titulares de turma, que foi um cargo que nós acabámos por criar, mas já com a salvaguarda que é o departamento que decide e não a direção, que é muito importante isso. É importante se vai alguém representar-nos, que nos represente, ou seja, alguém nosso para representar, não é porque é o mais calado, ou porque é o que dá menos trabalho, ou porque é o que menos refila. Esse não nos representa absolutamente em nada, nós precisamos de alguém que nos represente, nem que tenha de discutir. Se vai ficar calado não nos representa absolutamente em nada.

19 – De todos os indicadores que, no seu entender, caracterizam uma liderança que conduz à eficácia da organização-escola, escolha dois que, para si, são os mais importantes.

Não tem uma seleção, tenho de ser eu a escolher? O ser nato, nascer com a pessoa, e ser o exemplo. Para mim, são os dois exemplos melhores. Quando não se é líder sem ser nato, e quando se é líder sem se dar o exemplo, em tudo, nos tais que eu já disse, na disciplina, no empenho, no trabalho, na confiança, na forma de estar, na forma de ser, no não fazer juízos de valor, porque não nos cabe a nós fazer juízos de valor de ninguém, não cabe a mim achar que a professora A é melhor que o professor B, que eu sou melhor do que o professor C, isso não nos interessa absolutamente nada. O ser nato, o nascer com o espírito de líder, e ser um exemplo, é muito importante. É por causa da nossa diretora, que também é um exemplo, é importante isso, só assim é que eu acredito. A diretora deste agrupamento é a eficácia em pessoa, penso eu.

Acabamos de sair de um agrupamento, em que as coisas eram bastante complicadas. Se existisse a queixa de um pai, provavelmente o professor é que estava em apuros. Mais para o final da liderança, isso não era assim, mas no início foi. As coisas eram todas

no ar, ninguém percebia porque é que ia para aqui, ou porque é que ia para ali. Aqui não, a nossa diretora procura estar rodeada de pessoas em quem confia e perguntar sempre qual é a opinião, o que é que o professor acha. É isso que eu acho que falta, é preciso saber o que é que as pessoas acham, o que é que as pessoas querem. Não quer dizer que a direção ou quem está à frente, ou quem está a liderar consiga eficazmente fazer, porque às vezes não temos recursos, às vezes não temos os meios. Não pudemos fazer omeletas sem ovos, mas se for possível fazer aquilo que o professor pede, porque não? Só temos a ganhar, em todos os sentidos, o professor está feliz, vai fazer as crianças felizes, vai fazer os pais felizes, e isto é tudo um ciclo, não é? é um bom ciclo, e isto só é possível se tivermos isto, vamos ver, mas não é um caminho fácil, não é um percurso fácil, e é preciso explicar às pessoas, porque as pessoas acham sempre que isto é um ataque e essencialmente, quando se é alvo de uma má liderança. Lá está, se tivermos as pessoas só porque temos, e não confiarmos, quando vier o a seguir é preciso fazer um grande trabalho para se voltar a confiar. E nós temos uma equipa para isso, não é fácil, não quer dizer que neste momento tenhamos todas as pessoas que estão a coordenar com o perfil correto. Mas também não é fácil mudar de um dia para o outro, desde que as pessoas se adaptem, muitos adaptam-se ótimo já não é mau.

20 – Para si, o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com outros tornam a organização mais eficaz? Como?

Obviamente, quanto mais a escola interagir com toda a comunidade educativa, seja em termos assistentes operacionais, câmaras, juntas de freguesia, centros de saúde, hospitais, as universidades que fazem parte do concelho, ou outra qualquer instituição, essencialmente com os pais, se este trabalho for feito, de certeza que vai agradar a todos e de certeza que vai levar a um maior desenvolvimento e empenhamento de todos. Porque as pessoas precisam de se empenhar, para se empenharem precisam de entender para que é que estão a fazer. Se calhar é preciso saber que isso vai ter implicações ali se calhar na universidade, que fizerem já um trabalho de parceria connosco e os meninos quando chegarem à faculdade, já vão com um trabalho muito mais organizado, já vão com as situações muito melhor feitas. Se os pais tiverem a oportunidade de intervir numa escola, e fazer dela também sua, de certeza que os professores vão achar que sim senhora que o trabalho que estão a fazer está a ser valorizado pelos pais, e os pais vão sentir que a escola é dos filhos e é deles, e isso é importante. Eu também sou mãe e gosto imenso de poder

intervir um pouco, se bem que de uma forma assim, um pouco na retaguarda, porque já basta ser professora, o meu filho não tem de levar com a professora em casa. Mas obviamente tudo aquilo que eu possa fazer para ajudar a educadora do meu filho ou para ajudar a instituição onde o meu filho está, só vai enriquecer, e o meu filho vai ficar muito mais feliz, e é o que eu quero. Eu quero é que ele esteja completamente integrado, o resto, se eu tiver de fazer algum sacrifício por isso, eu faço de boa vontade, porquê? Porque sinto recetividade da escola e isso é muito importante aqui nos pais, se eles sentirem que há recetividade, e que as preocupações deles enquanto pais, porque também as têm, chegam e que há uma resolução para essas situações, e que pelo menos alguém fez alguma coisas e que aquilo não ficou em saco roto, de certeza que vão compreender.

Muito obrigada pela colaboração.

**Apêndice F – Entrevista nº 5: Adjunto da Direção (Gestão de Topo) – Enviada
através de e-mail**

No âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Escolar, pretendemos realizar um estudo sobre a liderança na organização escolar.

Assim, vimos solicitar a sua colaboração que se traduzirá no preenchimento da presente entrevista.

Comprometemo-nos, por razões de ética e deontologia profissionais, a fazer uso dos dados recolhidos somente para fins do presente estudo educacional, não os divulgando para quaisquer outros fins.

A presente entrevista é anónima, pelo que solicitamos a máxima sinceridade e seriedade nas respostas o que, aliado à sua colaboração, poderá contribuir para refletir sobre o papel do líder na organização-escola e eventualmente ajudar a melhorar a mesma.

Sabemos que isto lhe vai ocupar algum do seu tempo, mas pedimos-lhe este pequeno esforço e agradecemos, desde já, a sua prestimosa participação.

Rita Pouseiro Pinto

Bloco I – Estilos de Liderança

Objetivo: Identificar o estilo de liderança existente na instituição

1 – Na sua opinião, que tipo de liderança pratica?

Partilhada / democrática

2 - Nas suas decisões envolve os membros da organização?

Sim

3 - Faz descentralização das tarefas?

Sim

4 – Enquanto líder preocupa-se com as necessidades dos membros da organização?

Dê exemplos.

Sim.

Melhoria das condições físicas dos locais de trabalho numa perspetiva de conforto e bem-estar.

Promoção da partilha de práticas e materiais pedagógicos.

Disponibilidade para “ouvir” as pessoas e só depois tomar decisões de gestão.

5 - Para si, o líder deve-se assumir como um catalisador do desenvolvimento da organização? Porquê?

Porque é o que as pessoas estão à espera de um líder.

Bloco II – Características do Líder

Objetivo: Perceber, na opinião do entrevistado, que tipo de características deve ter um líder

6 – Considera que as Características de um líder têm implicação no seu papel na organização-escola?

Sim.

7 – Que características considera essenciais num líder

Perspetiva de serviço público.

Capacidade de decidir.

Espírito democrático.

Capacidade de ouvir.

8- O líder deve possuir traços e capacidades que o distingue dos restantes membros da organização?

Sim.

9- Na sua opinião, podemos dizer que o nível de compromisso e empatia que o líder consegue por parte dos seus pares é uma característica que influencia a sua eficácia? Clarifique.

Absolutamente.

É fundamental para a melhoria e desenvolvimento das organizações e para que as decisões da liderança tenham sucesso.

10 – A adaptação às mudanças é no seu entender uma característica do líder? Clarifique.

No mundo atual as mudanças são vertiginosas. O líder deve estar atento às mudanças e às novas necessidades adaptando as suas respostas aos novos desafios.

Bloco III – Estratégias utilizadas pelos líderes

Objetivo: Perceber que tipo de estratégias são utilizadas pelos líderes

11-Na sua opinião, podemos considerar a implementação do planeamento estratégico como uma estratégia de melhoria a que os líderes recorrem? Explícite.

Sim. Ao ser estabelecido um plano de intervenção, estão a ser planeados instrumentos e momentos de ação com vista a atingir os resultados esperados.

12 – E a resolução de pontos críticos será uma estratégia de melhoria? Explique.

Sim. É necessária permanente atenção aos pontos críticos e ao serem identificadas fragilidades a intervenção estratégica deve ser feita no menor tempo possível.

13 - Na sua opinião, quais são as estratégias que se deve adotar para otimizar a organização-escola?

Monotorização dos procedimentos e resultados com vista a identificar pontos fortes e pontos fracos e decidir em função desses pressupostos.

Bloco IV – Eficácia (melhoria) na organização Escolar

Objetivo: Identificar os indicadores que caracterizam uma escola eficaz

14 – O nível de compromisso que o líder conseguir obter por parte dos seus pares/colaboradores pode ser considerado um indicador que caracteriza uma escola eficaz? Clarifique.

Sim. Numa organização, o capital fundamental são as pessoas. Sem compromisso não há sucesso.

15 – E o nível de empatia? Explique.

Sim. Numa organização, o capital fundamental são as pessoas. Sem empatia o sucesso pode estar comprometido ou no mínimo fortemente condicionado.

16 – E o nível de empenhamento e confiança? Explícite.

Mantenho os pressupostos referidos nas perguntas anteriores.

17 – E as relações de confiança? Clarifique.

Mantenho os pressupostos referidos nas perguntas anteriores.

18 – Na sua opinião, que capacidades devem existir num líder que conduzam à eficácia na organização-escola?

- Capacidade de decisão.
- Ouvir as pessoas.
- Estudar e antecipar vários cenários.
- Monitorizar.

19 – De todos os indicadores que, no seu entender, caracterizam uma liderança que conduz à eficácia da organização-escola, escolha dois que, para si, são os mais importantes.

- Capacidade de decisão.
- Ouvir as pessoas.

20 – Para si, o envolvimento da comunidade educativa e das parcerias, protocolos com outros tornam a organização mais eficaz? Como?

Sim. Abrindo a escola ao exterior

Muito obrigada pela colaboração.